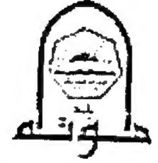


جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية

أروى عبدالسلام القرالة

رسالة
مقدمة إلى
عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة 2005

بسم الله الرحمن الرحيم



MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم(13)

إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة اروى عبد السلام القرالةوالموسومة بـــ:

" اثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الاردنية الرسمية"

استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة العامة.

القسم: الادارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
د. نضال الخوامدة		2005/1/5	مشرفاً ورئيسا
د. خالد الزعبي		2005/1/5	عضواً
د. صلاح الدين الهيتي		2005/1/5	عضواً
د. محمد الطعامنة		2004/1/5	عضواً

عميد الدراسات العليا

أ.د. أحمد القطامين



MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤتة – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى أغلى الغوالي، وأجمل المعاني، أمي رمز المحبة ، والتفاني والتي نذرت حياتها لتربيتي ولتوصلني إلى دروب التقدم والنجاح ، والى تلك الروح التي تسكن ذكراها في فؤادي، إلى روح والدي خلدها الله في جنان النعيم، والى جميع الأهل والأحبة والأصدقاء، أهدي رسالتي هذه.

أروى عبد السلام القراله

الشكر والتقدير

يقول تعالى في كتابه الكريم: (**ولئن شكرتم لأزيدنكم**) فعظيم الشكر لله عزّ وجل الذي أنعم علينا بنعمة العقل والمعرفة، وسخّر لنا ما في الأرض جميعاً.

وأود في البداية أن أُقدم شكري وعرفاني لكل من أسهم في إنجاز هذا العمل وبالأخص أستاذي العزيز الدكتور نضال الحوامدة والذي بذل جهداً كبيراً لتصل هذه الرسالة إلى ما هي عليه الآن وقاسمني مشاق وصعوبات العمل التي واجهتني، وكان لي نعم الناصح والمرشد.

وأقدم جزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي في قسم العلوم السياسية والإدارة العامة، كما وأشكر الدكتور مازن رشيد من المملكة العربية السعودية والذي زودنا بمقالات مهمة حول موضوع التماثل التنظيمي.

ووافر الشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة د.خالد الزعبي، د. صلاح الدين الهيتي، د. محمد الطعامنه، وعظيم الامتنان إلى زوج عمتـــي (أبو ثائر) لحرصه دائماً على تقديم يد العون لي لإتمام هذه الرسالة من خلال دعمه المعنوي وتوفير المراجع المهمة لبحثي.

كما وأشكر جميع زملائي في قسم الإدارة العامة بمرحلة الماجستير والذين كانوا نعم الأخوة، وإلى الغاليتين نانسي شمايله وإيمان معايطة كل الحب والتقدير، وإلى جميع زملائي في متصرفية لواء المزار الجنوبي وافر الشكر والتقدير.

أروى عبد السلام القراله

فهرس المحتويات

الموضــوع	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الأشكال	ط
قائمة الملاحق	ي
الملخص باللغة العربية	ك
الملخص باللغة الإنجليزية	ل
الفصل الأول:- خلفية الدراسة وأهميتها	1
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	3
3.1 أهداف الدراسة	3
4.1 أهمية الدراسة	4
5.1 أسئلة وفرضيات الدراسة	5
الفصل الثاني:- الإطار النظري والدراسات السابقة	7
1.2 الإطار النظري: المشاركة في الإدارة (المفهوم)	7
2.2 مزايا وعيوب عملية المشاركة	16
3.2 شروط نجاح عملية المشاركة	18
4.2 علاقة المشاركة في بعض المفاهيم الإدارية الأخرى	20
5.2 التماثل التنظيمي (المفهوم)	25
6.2 أهمية عملية التماثل التنظيمي	30
7.2 العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي	33
8.2 أبعاد التماثل التنظيمي	39

9.2 الدراسات السابقة	42
الفصل الثالث :- المنهجية والتصميم	55
1.3 منهجية الدراسة	55
2.3 مجتمع الدراسة	55
3.3 عينة الدراسة	55
3. 4 أداة الدراسة	57
5.3 صدق أداة الدراسة	59
6.3 ثبات أداة الدراسة	59
7.3 المعالجة الاحصائية	60
8.3 التعريفات الإجرائية	61
الفصل الرابع: عرض وتحليل النتائج	62
1.4الإجابة عن أسئلة الدراسة	62
2.4 اختبار فرضيات الدراسة	75
الفصل الخامس: مناقشة النتائج	108
1.5 النتائج	108
2.5 التوصيات	114
المراجع	116
الملاحق	126

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
1	التوزيع التكراري لخصائص عينة الدراسة.	56
2	قيمة معاملات ثبات الاتساق الداخلي لكل متغير(مستقل،وتابع) وبجميع الأبعاد.	60
3	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم.	63
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية	65
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم	67
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلي.	69
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن التماثل التنظيمي.	71
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الولاء	72
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التشابه.	73

10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الانتماء	74
11	اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء	75
12	نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.	76
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط(Simple regression analysis اختبار اثر المتغير المستقل(المشاركة المدركة على مستوى القسم)في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء التشابه الانتماء)	77
14	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.	78
15	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple regression analysis) لاختبار اثر المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم)في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء ،التشابه،الانتماء)	79
16	نتائج التحليل التباين للانحدار(Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.	80
17	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى لكلية) في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء ، التشابه، الانتماء).	81
18	نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.	82
19	نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء ، التشابه، الانتماء).	83
20	تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات الديمغرافية.	84

21 نتائج تحليل اختبار شيفة لفئات العمر لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة. 86

22 تحليل نتائج شيفه لفئات مدة الخدمة لتصورات اعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة. 87

23 نتائج تحليل اختبار شيفة لفئات الرتبة الأكاديمية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة. 88

24 تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات الديمغرافية. 89

25 نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات مدة الخدمة لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة. 91

26 نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الرتبة الأكاديمية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة. 92

27 تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية. 93

28 نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة. 95

29 نتائج تحليل اختبار شيفة لفئات مدة الخدمة لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة. 96

30 نتائج تحليل اختبار شيفة لفئات الرتبة الأكاديمية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة. 97

31 نتائج تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية تعزى للمتغيرات الديمغرافية 98

32 نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة. 100

33 نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات مدة الخدمة لتصورات أعضاء هيئة 101

	التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة.	
34	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الرتبة الأكاديمية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة.	102
35	تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات الديمغرافية.	103
36	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي.	105
37	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات مدة الخدمة لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي.	106
38	نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الرتبة الأكاديمية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي.	107

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أسباب فشل القرارات الجماعية المعتمدة بواسطة أسلوب المشاركة	19
2	العلاقة بين القيادة ودرجات المشاركة الممنوحة للمرؤوسين	23

قائمة الملاحق

الرمز	العنوان	الصفحة
أ	توزيع أفراد مجتمع وعينة الدراسة في الجامعات المبحوثة	122
ب	استبانة الدراسة	124

الملخص

أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي

أروى عبدالسلام القراله

جامعة مؤتة، 2005

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة والتي بلغ تعدادها(675) مفردة، وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية(SPSS) لتحليل بيانات الاستبانة، اعتماداً على المتوسطات الحسابية، وتحليل الانحدار لاختبار صلاحية النموذج ولقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أشارت النتائج إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاء مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية مرتفعا.

2- دلت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس حول التماثل التنظيمي جاءت بدرجة مرتفعة.

3- أشارت النتائج إلى أن هنالك أثر هام وذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة والمرغوبة على مستوى القسم والكلية في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي، التشابه، الإنتماء).

وبناءً على نتائج الدراسة توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1- ضرورة الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية من خلال عمل مسوحات دورية للتعرف على رغباتهم وحاجاتهم.

ABSTRACT

Effect of Desired And Perceived Participation Upon the Organizational Identification

Arwa Abdel Salam Qaralleh

Mu'tah University,2005

The study aimed at recognizing the effect of desired & perceived participation in deliberating organizational identification, for the faculty in governmental Jordanian universities to achieve the aims of the study a developed questionnaire was used to collect data, It was designed and distributed to a sample consists of (675)Subjects. The statistical package of social science (SPSS) was used to analyze the data of the questionnaire, dispending on the Arithmetic means, Regression Analysis to test the power of model and the effect of the independent variables upon the dependent variable.

The study reached at a set of findings, some of the most important of them are:

1- The perceptions of faculty toward perceived participation at department, and college levels was medium, While the Desired participation at department and college level was high.
2- The perception of the faculty toward to organizational identification was high.
3- The existence of a major effect with statistical significance of the perceived participation and Desired participation at department and college level in deliberating the organizational identification (Organizational loyalty similarity, belonging).

Based on the result of this study the following can be recommended: Attention must be paid to the faculty in the official Jordanian university by Increasing the various motivation techniques such as attendance academic conferences and seminars.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:.

يحظـــى موضـــوع المشـــاركة فـــي الإدارة في الوقت الراهن باهتمام متزايد وعلـــى مختلف الأصعدة المحلية، والاقليميه، والدولية وفي شتى المجالات السياسية، والاداريه، والاقتصادية.

وعملـــية المشـــاركة ليســـت عمليه حديثه بل هي عملية ضاربه بجذورها إلى أعمـــاق المجتمعات البشرية ، ولقد تزايد الاهتمام بها بعد انتشار الدعوات المطالبة بضـــرورة اســـتخدام النهج الديمقراطي في مختلف مناحي الحياة، ولقد انتشر خلال النصـــف الثاني من القرن الماضي العديد من الأبحاث حول موضوع المشاركة في الاداره، وخصوصـــا بعـــد ظهـــور الـــنظريات الاداريه الحديثه، كمدرسه العلاقات الانسانيه، ومدرسة اتخاذ القرارات والمدرسة السلوكية ونظريات القيادة والتنظيم.

ومـــع أن هـــذا الموضوع في الإدارة حظي بنصيب وافر من البحث والتحليل خـــلال الفـــترة الســـابقة إلا أن ذلـــك لا يجعلـــنا نقف عند هذا القدر من الدراسات والأبحاث، فموضوع المشاركة موضوع حيوي يتسم بالأصالة والتجدد ويرتبط بكثير مـــن المفاهـــيم الجديدة التي تواجهها المنظمة ويؤثر بها، ويتسم الموضوع بالأصالة فـــي دراستنا هذه من خلال ربطه بموضوع حيوي وحديث وهو التماثل التنظيمي، ويرتـــبط المصـــطلحان من خلال أن المشاركة هي أحد العوامل المؤثرة في عملية التماثل التنظيمي، "حيث أن مشاركة العاملين في المنظمات تعمل على خلق حالة من الشـــعور بالانـــتماء إلى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقـــيق أهـــداف المـــنظمة إلـــى جانب أهدافهم الشخصية". (ألنعيمـــي، وعبد الهادي، 165,1995) وحالـــة الانتماء والإخلاص والولاء التي يشعر بها الفرد عندما يشارك في العملية الإدارية من شأنها أن تخلق، وتعزز عملية التماثل التنظيمي، وتعمل على تقويـــة الرابطة النفسية؛ التي تربط العامل بمنظمته، وبأهدافها وتجعله يرفض التخلي عنها أمام كثرة الخيارات والمغريات من حوله.

ولقــد أصــبحت عملية التماثل التنظيمي ضرورة ملحة نظرا لما تشهده البيئة الإداريــة مــن أحداث، وتطورات يرافقها العديد من الآثار والظواهر السلبية والتي شكلت مأزقا أصبح من الضروري أن تعمل المنظمة على مواجهته، فأساليب العمل تغــيرت وظهرت قيم وعادات وأهداف جديدة للمنظمة، وفي ظل هذه الأجواء عانت بيــئة المنظمة من الفوضى وأصبح العاملون يشعرون بالتشتت، والارتباك، وأصبح ولاءهم وانتمائهم مشتت وغير واضح، حتى أنه في بعض الأحيان أصبح من الممكن أن يــتخلى العامل عن منظمته بسهولة وذلك نتيجة عدم وجود ثقافة، وهوية واضحة للمنظمة، ونتيجة ضعف ولاءهم وانتمائهم لها.

ويعــد مفهوم التماثل التنظيمي حديثا نسبيا في حقل الإدارة العامة، حيث فرضه واقــع البيئة الديناميكية المحيطة بالمنظمات الإدارية، وذلك للاستجابة لهذه التغيرات السريعة. ولقد بدأ الاهتمام بموضوع التماثل التنظيمي يتزايد منذ النصف الثاني من القــرن الماضــي(Johnson, Johnson, & Hemberg،1999)، أمــا بالنسبة للواقع العربي فإن الدراسات حول هذا الموضوع ما زالت في مراحلها المبكرة، وقد يعود الســبب في ذلك إلى أن واقع الإدارة العربية كان يتميز بالاستقرار النسبي والبساطة فلــم تفرض ظروف هذه البيئة حاجه للاهتمام بعملية التماثل بين المنظمة والعاملين، إلا أنــه وفــي الآونة الأخيرة من القرن الماضي بدأت البيئة العربية تشهد تغيرات، وتحولات، وظواهر إداريه جديدة (كالعولمة والتخاصيه والشركات متعددة الجنسية)، لــذا أصــبح من الضروري أن تقوم الإدارة العربية بتفعيل عملية التماثل التنظيمي، لمواجهة هذه الظواهر، وما يرافقها من عوارض سلبية.

وعلــيه فــإن هــذه الدراســة ســوف تبحث في تحليل أثر المشاركة المدركة والمــرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي ضمن الواقع الأردني من خلال إجراء بحث ميداني على أعضاء الهيئة التدريسيه في الجامعات الأردنية الرسمية، وذلك نظرا لما يتمــيز به هذا الموضوع من حداثة وأهمية بالنسبة للمنظمات ألإدارية والعاملين بها ويكسبها قدره على النجاح والاستمرارية في ظل أجواء المنافسة والتغير.

2.1- مشكلة الدراسة:

تعاني البيئة الإدارية في الوقت الراهن من التواجد في عالم سريع التغير فالمنظمات والمؤسسات الإدارية لم تعد تعمل في ظل أجواء الاحتكار والسوق المغلقة، والمنافسة أصبحت شديدة، وأصبحت مفاهيم التخاصية والعولمة والسوق المفتوحة هي المفاهيم السائدة في هذه الحقبة.

والجامعات الأردنية كغيرها من المؤسسات الإدارية عانت من مشاكل هذه البيئة شديد التنافس، وأصبحت هوية وثقافة الجامعة والعاملين بها تتأثر بهذه الظروف المحيطة مما اثر على ولاء وانتماء العاملين في هذه الجامعات وخصوصا أعضاء هيئة التدريس، وذلك يجعلهم يتخلون عن العمل في هذه الجامعات للالتحاق بجامعات أخرى توفر لهم مزايا اكثر، وهذا بدوره سوف يؤثر على نجاح الجامعات وعلى نوعية مخرجاتها.

وقد يعود ضعف التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس إلى عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعة، ولذلك سوف تحاول هذه الدراسة البحث في اثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية الرسمية.

3.1- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر المشاركة المدركة، والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي، كما وتسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1- تقديم إطار نظري مناسب لما يتعلق بالتماثل التنظيمي والمشاركة المدركة، والمرغوبة.
2- التعرف على مستوى التماثل التنظيمي (الولاء، الانتماء، التشابه) لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية.
3- التعرف على مستوى المشاركة المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنيه الرسمية.

4- التعرف على مستوى المشاركة المرغوبة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الاردنيه.

5- تحليل العلاقة ألارتباطيه بين متغيرات الدراسة المستقلة(المشاركة المدركة والمرغوبة)، والمتغير التابع(التماثل التنظيمي).

6- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض التوصيات التي تساعد أصحاب القرار في الجامعات الرسمية من تحقيق مفهوم التماثل التنظيمي، لما له من أثر إيجابي في تحقيق أهداف الجامعة بكفاءة وفاعلية.

4.1-أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة من أهمية موضوعها، حيث أن مصطلح التماثل التنظيمي يعتبر مفهوم حديث نسبياً في أدبيات الإدارة العربية، مما يستوجب إيلاءه المزيد من البحث، و التحليل، كما وتستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال:

1- كون هذه الدراسة من أولى الدراسات المحلية التي تتناول موضوع التماثل التنظيمي على مستوى الجامعات الأردنية الرسمية، وكونها تدرس العلاقة بين موضوعين حيويين هما التماثل والمشاركة.

2- كون هذه الدراسة تساعد في تقديم معلومات عملية عن أهمية وديناميكية عملية التماثل التنظيمي، وبالتالي يمكن الاستفادة من هذه الدراسة من خلال نتائجها التي توضح للمنظمات أهمية عملية التماثل بين أهدافها وأهداف أفرادها، وما تحققه هذه العملية من نجاح وتقدم للمنظمات.

3- قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع التماثل التنظيمي وعلاقته بمستوى المشاركة المدركة والمرغوبة، وخصوصاً أن الدراسات في هذا المجال قليلة.

4- من خلال ما سيتم التوصل إليه من نتائج، وتوصيات ستضيف هذه الدراسة شيئا جديدا إلى البحث العلمي وتوجه أنظار إدارة المنظمة إلى ضرورة الاهتمام بعملية التماثل لدى أفرادها.

1. 5- أسئلة الدراسة وفرضياتها:

أسئلة الدراسة:

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الأول: ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية؟

السؤال الثالث: ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى التماثل التنظيمي على مستوى الجامعة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المدركة على مستوى القسم في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المرغوبة على مستوى القسم في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المدركة على مستوى الكلية في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

الفرضية الخامسة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الفرضية السادسة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الفرضية السابعة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الفرضية الثامنة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الفرضية التاسعة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي باختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

المشاركة في الإدارة (المفهوم):

يعــد مفهــوم المشاركة مفهوما قديما، حيث أن ممارسة عملية المشاركة تعود بجذورهــا إلى بداية نشأت الحضارة الإنسانية،فمعظم الحضارات الناجحة اعتمدت على أسلوب المشاركة والتعاون لتقيم بنيانها و أسس حضارتها.

ويعد مفهوم المشاركة من الموضوعات الهامة والذي تعددت وجهات النظر في تعريفة: وذلك تبعا لاختلاف اجتهادات الكتاب والباحثين وكذلك نتيجة للاختلاف في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية، وفيما يلي بعض هذه التعريفات:

حيث يعرفها (Appel, 1984,185). بأنها" إسهام العمال والموظفين في اتخاذ القــرارات، وصــنع أهــداف خاصة بالعمل والالتزام بتطبيق تلك القرارات لتحقيق الأهداف."

يعرفها (Roberts and Hunt,1991,334) بأنها "أن يساهم عدد كبير من أعضاء المنظمة في صنع القرار مما يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة".

أما (كنعان، 1995، 208) فيعرفها بأنها "دعوة الرئيس لمرءوسيه والالتقاء بهم لمناقشــة المشــاكل الإداريــة التي تواجههم،وتحليلها ومحاولة الوصول إلى افضل الحلول الممكنة".

ويرى خليفة أن المشاركة هي "عملية تفاعل الفرد عقليا ووجدانيا مع الجماعة التي يعمل معها في المنظمة بطريقة تمكنه من تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة، وتحمل المسؤولية بوعي، واندفاع ذاتي في ظل معطيات البيئة التي تعمل المنظمة فيها". (شهاب، 1995 ,210).

وبــناء على ذلك فانه مهما تعددت تعريفات عملية المشاركة فان العبرة تكون بمــدى فاعلــية أسلوب المشاركة باتخاذ القرارات وملاءمته للظروف، والإمكانات، والقدرات المتاحة للمنظمة، وبشكل عام فان مفهوم المشاركة يركز

علـــى مدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وفقا لأساليب متعددة وبدرجات متفاوتة، وعلى مختلف المستويات الإدارية.

وعـــند الحديـــث عن مفهوم المشاركة لابد من الاطلاع على مضمون مفهوم المشاركة وأصوله في الفكر الإداري والإسلامي والسياسي.

المشاركة في الفكر الإداري:

اختلفـــت المـــدارس الإداريـــة فـــيما بينها من حيث درجة اهتمامها بموضوع مشـــاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية.حيث تجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بعملـــية المشاركة برز بشكل كبير من خلال المدارس الإدارية الحديثة، وخصوصا بعـــد ظهـــور مدرســـة العلاقات الإنسانية في الثلاثينيات من القرن الماضي، حيث اهتمـــت بالعاملين وبمشاعرهم، وأفكارهم، وبضرورة إشراكهم في العملية الإدارية، حـــتى يشـــعروا بأهميـــتهم وبأهمية آرائهم، وأفكارهم،في حين كان الاهتمام بعملية مشـــاركة العمال قليل إبان فترة المدارس التقليدية، وفي هذا المجال يشير (الحوامدة والكساسـبة،154,2000) إلـــى "أن مفهـــوم المشاركة الإدارية وفق المداخل الإدارية التقلـــيدية، يقتصـــر على إعطاء المعلومات من خلال الاتصالات، وتوجيه عمليات التنفـــيذ، في حين اصبح في المداخل الحديثة يمتد إلى مجالات التأثير على عمليات صنع القرارات في الإدارات العليا".

ويلاحظ من خلال مراجعة الأدبيات الإدارية أن هنالك مجموعة من المؤشرات الدالـــة على الاهتمام القليل الذي أولته المدارس الإدارية التقليدية لعملية المشاركة، ولعـــل مـــن أهم هذه المؤشرات تلك الانتقادات التي وجهت للمدارس التقليدية حول افـــتقادها لممارسة عملية المشاركة وعدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في العملية الإدارية، حيث يشير ورن بينس (arren benis) إلى أن البيروقراطية جهاز لا يواكب واقـــع المـــنظمات المعاصـــرة، وتكويـــنها الهرمـــي لا يســـاعد علـــى خلق روح المشاركة،والتعاون، والثقة، والالتزام بأهداف المنظمة. (فضل الله،1983).

وكذلك يرى كريس ارجريس "أن التنظيم الرسمي الذي يتبناه المدخل التقليدي لا يتيح الفرص أمام الفرد للتطور والإبداع والمشاركة".(السالم،2002، 98).

إمـــا بالنسبة لمدرسة العلاقات الإنسانية فقد اهتمت بموضوع المشاركة، حيث أحدثــت هــذه المدرســة تغــيراً كبيراً في العملية الإدارية، ووجهتها نحو الإدارة الديمقراطية، ويشير (ياغي،1993) إلى أنه من أهم النتائج التي توصلت إليها تجارب هوثــورن هــي أن الأســلوب الديمقراطي في الإدارة هو الأسلوب الأكثر جدوى، والإدارة معنية بممارسة هذا الأسلوب ومشاركة العاملين في القرار كنمط قيادي.

وكذلك اهتمت المدرسة السلوكية بموضوع المشاركة واعتبرته أحد الأساليب المحفــزة للفرد من اجل الأداء، والإنجاز، وتركز أغلب نظريات الدافعية والتحفيز على عملية المشاركة، حيث يشير (النجار،214,1994) "إلى أن المشاركة في الإدارة تــنطوي في جوهرها على نظرية Y في التحفيز والافتراضات حول طبيعة الكائن البشــري، بيــنما يتركز الأسلوب الاتوقراطي الإداري على نظرية x، وبما انه من الأمــور المهمة في نتائج المشاركة في الإدارة تحقيق مشاعر إيجابية لدى العاملين المشــاركين فــي الأهمية والنمو والمسؤولية والمعنويات فإنها تعد أيضا من ضمن مجــالات نظــرية "ERG" فــي إشــباع حاجــات الإنسان في الإنجاز، والتقدير، والمســؤولية، والنمو، والمكانة. كذلك فان المشاركة تعد من ضمن العوامل المحفزة في نظرية العاملين في التحفيز"، ويرى(Yukl،1981) أن للمشاركة آثار إيجابية على عملــية التحفــيز حيــث أنهــا تــرفع من رضى المرؤوسين، وتزيد من دافعيتهم وتحفــيزهم، وتتــيح لهــم فرصــة إشباع الحاجات العليا والتي تتمثل بالاستقلال، والشــعور بالذاتــية، والإنجــاز فضلا عن هذا، فالمشاركة تجعل العمل اكثر إثارة وإشباعا.

أمـــا بالنســـبة لنظريات القيادة فلقد اهتمت أيضا بموضوع المشاركة من خلال بحثها في الأنماط القيادية السائدة في المنظمة ومدى سماحها للمرؤوسين بالمشاركة فـــي العملـــية الإداريـــة، وأطلقت هذه المدارس على النمط الذي يسمح للمرؤوسين بمشـــاركه مرتفعة نمط القيادة الديمقراطية" وفيها يقوم القائد بمشاركة القوة والسلطة المــتاحة له مــع أعضاء التنظيم حيث تشارك المجموعة في صنع القرار، كما يتم تشــجيع الآخريــن علـــى إبداء أرائهم ومقترحاتهم، وتكون الاتصالات والمعلومات متــبادلة بيــن القائد والاتباع". (الطجم والسوط،191,2000)،"ولقد توصل ليكرت من

خــلال المشاهدات إلى استنتاج مفاده أن القيادة الديمقراطية تعطي نتائج افضل من الاتوقراطية" (العلاق، 278,1999).

ويشــير ســايمون وهــو أحــد رواد مدرسة اتخاذ القرارات إلى أهمية عملية المشاركة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات ولقد شكلت نظرية التوازن التنظيمي واحدة مــن أهــم إســهامات سايمون في مجال المشاركة،حيث أكد على ضرورة إشراك العامليـن في حل المشاكل، والتعامل معهم من منطلق الثقة بقدراتهم وانهم يمتلكون وعــيا ذاتيا عاليا، وهم يسعون إلى أن يكونوا شخصيات ناجحة في المنظمة" (السالم، 2002، 108).

كذلــك اعــتمدت نظرية الإدارة بالأهداف على عملية المشاركة، "وتقوم على أســاس مشــاركة الرؤساء للمرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات، وتحديد الأهداف التــي تسعى إليها المنظمة".(الشامي ونينو،83,2001)، وترى هذه النظرية أن المنظمة الإدارية تستطيع بلوغ أهدافها عن طريق المشاركة، والالتزام من قبل جميع أفرادها في سبيل تحقيق هذه الأهداف.(المساد، 2003).

ولقد ازداد الاهتمام بعملية المشاركة مع ظهور أسلوب الإدارة بالمشاركة وفيه يــتم الإشــراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المنظمة والتخفيف من حالات الاغــتراب وعــدم الرضا عند العاملين، ويشير (العلاق،84,1999)" إلى أن أسلوب الإدارة بالمشــاركة هــو أسلوب ديمقراطي في القيادة تقوم الإدارة فيه على منطق استشــارة وإشــراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف، وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم".

أما بالنسبة للتجربة اليابانية، فان الميزة الرئيسية للتنظيمات اليابانية هي التفاعل الإنســاني المشارك "ولعل من أهم خصائص العمل الإداري في المنظمة اليابانية هو التركــيز على المشاركة في اتخاذ القرار، حيث يساهم مختلف المديرين، والعاملين في اتخاذ القرار حتى يصلوا إلى القرار المناسب والأفضل وبالتالي تكون المسؤولية جماعية في اتخاذ القرار".(الشامي ونينو،85,2002).

يعرفها تيري بأنها "العملية التي من خلالها يلعب الفرد دوراً في الحياة السياسية لمجتمعه وتكون لديه الفرصة لأن يشارك في وضع الأهداف العامة للمجتمع وكذلك أفضل الوسائل لتحقيق وإنجاز هذه الأهداف". (أبو هنطش، 1998، 214).

وتعــرفها دائــرة معــارف العلوم الاجتماعية بأنها "تلك الأنشطة الإدارية التي يشــارك بمقتضــاها أفراد المجتمع في اختيار حكامه، وفي صياغة السياسية العامة للنظام السياسي". (الجوهري، 1996، 26).

"ويــتوقف المــدى الــذي يشترك به المواطن في هذا المجال على اهتمامات المواطــن بالدرجــة الأولى، وعلى المناخ السياسي، فكرياً ومادياً واجتماعياً، وفي المجــتمعات المــتقدمة تعــد المشاركة السياسية واجباً مدنياً على المواطنين، وكلما زادت المشاركة كان ذلك دليلاً على صحة المناخ السياسي وسلامته، فضلاً عن أن المشــاركة السياســية تعــد أفضل وسيلة لحماية مصالح الجماهير".(بركات، 1992، 83) وتقوم عملية المشاركة على أربعة مبادئ: (الجوهري، 1996، 55).

1. لا تعنــي المشاركة مشاركة أفقية فقط أي بين أناس من طبيعة واحدة، وإنما مشاركة أفقية رأسية بين مختلف المستويات والهيئات.
2. اتخــاذ القــرار مــن أجــل التخطيط حسب الأولويات، ولا يجب أن تزاوله مجموعــة فقــط تعتبر نفسها صفوة المجتمع وهي الجديرة بتحديد الأولويات واتخــاذ القــرارات، وإنما تكون المشاركة شعبية واسعة النطاق لا مشاركة الصفوة فقط.
3. يجب أن يعكس التخطيط احتياجات الناس بصفة عامة والفقراء بصفة خاصة، كمــا أنّ نماذج خطط التنمية لا يجب أن يضعها الصفوة فقط، وإنما يشارك في وضعها الجماهير.
4. يجــب أن تتضــمن عملية المشاركة عملية الضبط، والرقابة، والمشاركة في اتخاذ القرار، بجانب تبادل الآراء بين القاعدة، والقمة، والعكس.

وكمـــا ذكـــرنا ســـابقاً فـــإن عملـــية المشاركة السياسية عملية مهمة بالنسبة للمواطنيـــن وبالنســـبة للدولة، ونظراً للدور الهام الذي تلعبه مشاركة المواطنين في عملـــية التنمية فقد نصت دساتير بعض الدول وقوانينها على تنظيم عملية المشاركة كمـــا نص عليها الإعلان العالمي لحقوق الإنسان عام 1948، الذي تضمن نصوصاً عديدة يتصل بعضها بالمشاركة منها ما يلي: (الجوهري، 2001، 324-425).

أ- لكل إنسان الحق في حرية الرأي، والتعبير.

ب- لكل إنسان الحق في حرية الاشتراك في الجمعيات، والجماعات الإنسانية.

ج- لكل إنسان الحق في الاشتراك في إدارة الشؤون العامة لبلاده مباشرة، أو عن طريق ممثلين يختارون اختياراً حراً.

د- لكل إنسان الحق في أن ينشئ وينضم إلى نقابات تحمي مصالحه.

هـ- لكل فرد الحق في أن يشترك اشتراكاً حراً في حياة المجتمع الثقافية.

ونظـــراً لأهمية دور المواطن في العملية السياسية، فقد اهتمت الدولة بتوفير الوســـائل والأساليب اللازمة لتنظيم عملية إشراك المواطن في شؤون الدولة وصنع القرار فيها، مثل تنظيم عمليات التصويت، والانتخاب، وتمثيل المواطنين في مجالس الدولة، والتشجيع على إنشاء الأحزاب، وجماعات الضغط والنقابات المهنية.

أما بالنسبة لنظرة كلا من الفكر الاشتراكي والرأسمالي لعملية المشاركة فيشير (طلبه،402,1984) "لقد اعتبرت الاشتراكية مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة أعمال الدولة الركيزة الأساسية لسيطرة طبقة البروليتاريا وزوال أعمال الدولة التقليدية، في حيـــن لـــم تغفل الدولة الرأسمالية بالمرة فكرة ديمقراطية الإدارة ومشاركة العاملين وذلك لان هذا ينسجم و النظام السياسي الديمقراطي الذي اعتمدته أساسا للحكم".

وفي النهاية يمكن القول إنّ ازدهار مفهوم المشاركة في الفكر السياسي كان له أثر كبير في التوجهات الإدارية نحو الإدارة الديمقراطية (الإدارة بالمشاركة)،"حيث أنّ من أهم العوامل الرئيسية في تحريك المشاركة في الإدارة هما الفكر الديمقراطي السياسي والتحدي الاشتراكي. (الخضرا، 1986).

2.2 مزايا وعيوب عملية المشاركة:

أ- المزايا:

هـــناك مجموعـــة مـــن المزايا التي يتم تحقيقها من خلال اعتماد المنظمة على أســـلوب المشـــاركة فـــي عملية اتخاذ القرار، ولقد تناولت الأدبيات التي بحثت في مفهوم المشاركة مجموعة من المزايا ومنها:

1. إنّ مســـاهمة عدد كبيـــر من أعضاء المنظمـــة في صنع القرار سوف يؤدي إلى إحراز مستوى جيد من النتائج المطلوبة (Roberts, & Hunt,1991, 334)
2. إنّ مشـــاركة العامليـــن فـــي الإدارة بالتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في الأمـــور التي تخص مصالحهم، ومصالح المنظمة، بمعنى وجود جو من الحـــرية والانفتاح يساعد على تقريب وجهات النظر، وتبادل المعلومات بين الإدارة والعاملين. (عبد الوهاب، 114، 1985).
3. قـــد تكـــون معلومات المدير أو المشرف عن موضوع القرار أو المشكلة غـــير كافـــية أو محرفة، فمشاركة الأفراد الآخرين سوف تعزز من الثقة بالمعلومـــات أو تصـــحيحها، وينعكس ذلك على نوعية القرار وفعاليته. (العديلي،492,1995).
4. إنّ المشـــاركة تـــزيد مـــن الولاء التنظيمي للعاملين فتجعلهم يتحدثون عن منظمـــتهم بقولهم "نحن" وعندما يواجهون مشكلة في العمل يشيرون على أنهـــا(مشكلتهم أيضا) ويكونوا أكثر رغبة في العمل الجماعي واكثر تقبلا لـــه ممـــا يـــنعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الجيد الكفء. (الخضرا، 90,1986).
5. قـــد يلعـــب تحيز أو مزاج المدير أو المشرف دوراً كبيراً في اتخاذ القرار فعـــندما لا يـــتم إشراك الموظفين في القرار يكون القرار خاضع لرغبة المدير.
6. للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها على تنمية القيادات الإدارية في المســـتويات الدنـــيا مـــن التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهم

لأهــداف التنظــيم، وتجعلهم أكثر استعدادا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في وضعها.(المعاني، 38، 1990).

7. تــؤدي المشـــاركة إلى تهيئة مناخ مناسب للعمل، وتعمل على تحقيق الثقة المتــبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم، وبين الجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.
8. إنّ المشـــاركة تقلــص من فرص التنافس غير الشريف، وتعمل على إزالة الأحقاد وتنقية صفوف العاملين من هذه الظواهر التي تكون في كثير من نـــتائجها سبباً في تمزيق المنظمة، وعدم فعاليتها واندثارها، ويتعزز هذا الوضع إذا ما كانت مشاركة شاملة.
9. ترشيد عملية اتخاذ القرارات، لأن تجميع الآراء والاجتهادات والمعلومات مـــن قـــبل جميع الأفراد وتفاعلها، يمكّن رجل القرار من تشكيل صورة لقـــرارٍ رشـــيدٍ، ودقيقٍ، وقابلٍ للتنفيذ بصورةٍ فعّالةٍ.(عساف، 1994، 79-81).
10. تعمــل المشاركة على زيادة الإبداع، والمبادرة، ومواجهة التحديات لدى أفــراد التنظــيم، والمساعدة على إطلاق طاقات الأفراد، وتنمية قدراتهم على الخلق، والابتكار، وجعل الأفراد أكثر حرية في التعبير عن أنفسهم، وأقل اعتماداً على رؤسائهم.(شهاب،1995، 213).

ب. العيوب:

فـــي مقابل المزايا التي يمكن أن نحصل عليها من عملية إشراك الموظفين في اتخـــاذ القرار الإداري، فإنّ هنالك عيوب تحد من فعالية، ونجاح عملية المشاركة، ومن أهم هذه العيوب:

1. تعتبر المشاركة عمليه مكلفة، من ناحية الوقت، والجهد، والمال.
2. تــؤدي المشـــاركة إلى شيوع المسؤولية، والى صعوبة تحديد من يستحق الثـــناء، ومـــن يستحق اللوم،فالقرار الذي يتخذ في إطار الجماعة كثيرا ما يحـــوي درجـــة عالـــية من المجازفة والمخاطرة، نتيجة شيوع المسؤولية، وعـــندما يكـــون القرار المتخذ حصيلة ونتاجا لمشاركة أكثر من فرد فإنّ

تحديد نصيب كل فرد من المسؤولية لتحديد الثواب أو العقاب الذي يستحقه أمراً صعباً.(عاشور،1989، 23).

3. المشـــاركة من قبل الأفراد في عملية اتخاذ القرارات تتيح الفرصة للتعبير عـــن الـــنزاعات، والتعارضات، وهذا يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرار. (حريم، 247، 2003).
4. تحـــتاج عملية المشاركة إلى مهارات غالية، وتدريب على إدارتها من قبل المديـــر والمرؤوســين، وفـــي حالـــة عـــدم توفر المهارات اللازمة لدى المرؤوســـين والرئـــيس وعدم قدرة الرئيس على إدارة العملية بشكل سليم، فإنّ ذلك يعني بذل وقتٍ، وجهدٍ في إطار عمليةٍ فاشلةٍ.
5. إنّ المشـــاركة قد تصبح غايةً في حد ذاتها، وليس وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.(المنصور،47,1993).
6. تـــؤدي المشـــاركة إلـــى تأثر بعض المشاركين بأفكار بعض، خاصة في الاجـــتماعات المـــتكررة، وهـــذا يحول دون مساهمة الجميع بطرح أفكار جديـــدة، ممـــا يعني عدم جدوى مشاركة هؤلاء في القرار المنوي اتخاذه، (هيجنز،2001).
7.الـــنقاش والجدال الذي يتم خلال عملية المشاركة قد يحدث نوعاً من التحول عـــن الموضوع الجوهري الذي يُراد أن يتخذ بصدده القرار إلى مواضيعٍ هامشيةٍ تكون موضعاً للخلاف. (الطجم والسواط، 175، 2000).
8. قـــد يفســـر بعض المرؤوسين إشراك الرئيس لهم في قرار معين أنه يعود لضعفه وقلة خبرته وعدم ثقته بقراراته.(أبو قديري، 27,2003).

3.2 شروط نجاح عملية المشاركة:

مـــن أجل التوصل إلى الأهداف المبتغاة من عملية المشاركة، ولتحقيق مشاركة فعالة فلا بد من توافر بعض الشروط والإجراءات اللازمة لنجاح هذه العملية.

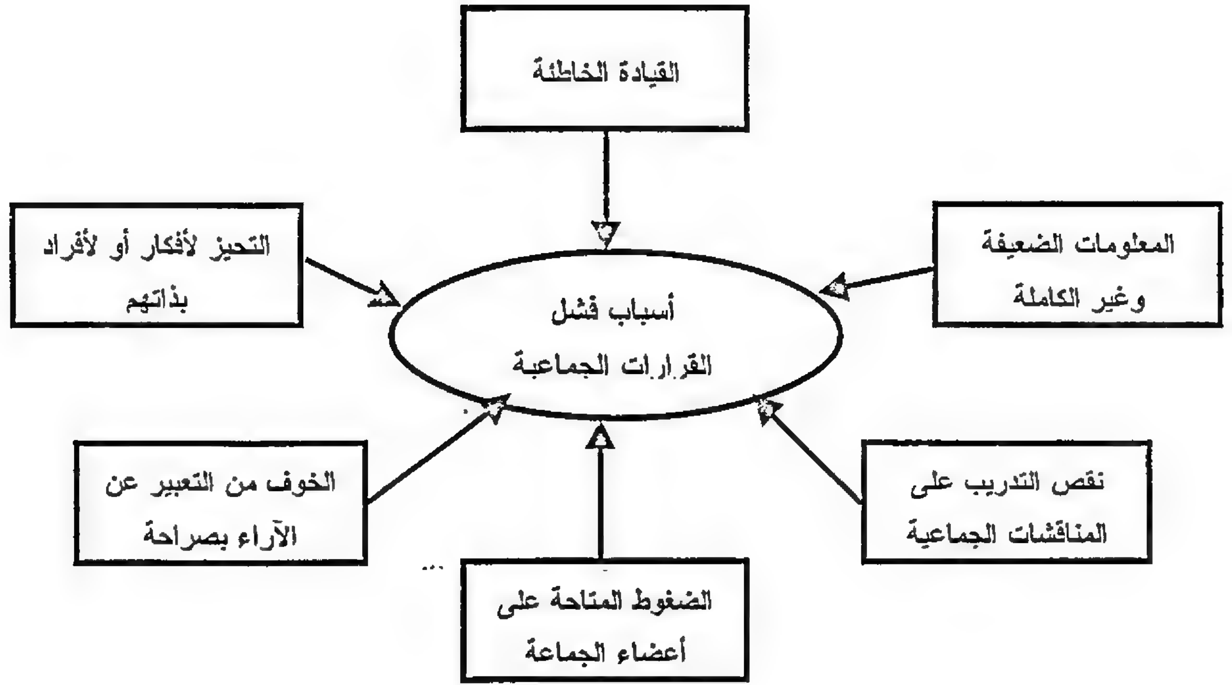
ولقـــد ذكـــر Anthony بعـــض الشـــروط المحددة لفعالية المشاركة واللازمة لنجاحها(عاشور،1989، 232):

1. أن يملــك القــائد سلطات وصلاحيات في مجالات هامة: حتى يتمكن القائد مــن أن يشــرك مرءوسيه في عملية صنع القرار، فلابد أن يملك السلطة والصلاحية اللازمة لصنع قرارات ذات أهمية.
2. ألاّ يضــع القــرار تحت ضغط السرعة وضيق الوقت:حيث أنّه لا يناسب المشاركة ظروف الطوارئ والأزمات
3. توافر الخبرة والمعرفة لدى المرءوسين:
4. رغــبة المرءوسين في المشاركة:لا يمكن أن تتحقق فعالية المشاركة ما لم يــتوافر لــدى المرؤوسين الدافعية والرغبة للتعاون مع الرئيس في صنع القرار.
5. ثقــة القــائد في جدوى مشاركة المرءوسين له: حتى تنتج المشاركة آثارا جابية فلابد أن يعززها اعتقاد القائد في فعالية مشاركة مرءوسيه.
6. مهارة القائد في استخدام أساليب المشاركة.يتطلب استخدام المشاركة. توافر مهــارات خاصــة لــدى القائد مثل مهارات تشخيص المواقف التي يكون للمشاركة فيها جدوى، وتحديد مستوى المشاركة الممكن توفره.

وكذلــك يطــرح النجار مجموعة من الشروط لتحقيق فعالية عملية المشاركة (النجار،215,1994) وهي:

1- وجود وقتٍ كافٍ للمشاركة.
2- أن تكون المواضيع ذات اهتمام للمشاركين.
3- أن يحوز المشاركون على القدرات، والإمكانات الفكرية، والمعرفية لتبادل وجهات النظر، والاتصالات الفعالة.
4- أن تدعم القيم التنظيمية المتوفرة في المنظمة مفهوم المشاركة وإجراءاتها.

وعلــية فإنّــه فــي حال عدم توافر الشروط والمستلزمات الضرورية لنجاح عملــية المشــاركة فإنّ العملية سوف تفشل ولن تحقق النتائج المرجوة منها، ويبين الشــكل رقم(1) بعض أسباب فشل القرار الجماعي الذي يتم اتخاذه بواسطة أسلوب المشاركة.



شكل رقم (1)

أسباب فشل القرارات الجماعية المعتمدة بواسطة أسلوب المشاركة

المصدر : الصيرفي، محمد عبد الفتاح، 2003، مفاهيم إدارية حديثة،دار الثقافة للنشر والتوزيع،عمان،105

4.2 علاقة المشاركة ببعض المفاهيم الإدارية الأخرى:

1-المشاركة وعملية اتخاذ القرار:

تعتبر المشاركة عملية مهمة تساهم في التوصل إلى القرار السليم، وتؤثر عملية المشاركة على عملية اتخاذ القرار بدءاً من تحديد المشكلة، ولغاية مرحلة الوصول إلى القرار، حيث يشارك العاملون الإدارة في تحديد المشكلة وجمع المعلومات ومناقشتها وتحليلها، وبعد أن يتخذ المدير القرار المناسب فإن دور العاملين لا ينتهي عند المشاركة في صنع القرار بل قد يمتد كذلك إلى تنفيذ القرار، ويرى(العلاق، 154,1999) " إنّ عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بانتهاء خطوة اختيار أفضل حل بديل، فالعملية في الحقيقة لا تتم بواسطة المدير ولكن بواسطة آخرين، وهؤلاء الآخرين يحتاجون إلى ترغيب، وتحفيز مادي ومعنوي للتنفيذ الفعال، ويحتاجون إلى من يشعرهم بأنّ القرار هو قرارهم، ولن يأتي ذلك إلا بإشراكهم في عملية اتخاذ القرار".

ويعد التوصل إلى القرار السليم هو جوهر ولب عملية المشاركة، فالأصل أن المنظمة تعمل على تفعيل عملية المشاركة من أجل التوصل إلى القرار والحل السليم. وحتى يتم التوصل إلى هذا الهدف لا بد أن تتم عملية المشاركة في ظل أجواء صحية ، حيث يكون الهدف منها هو التوصل إلى القرار السليم ولا تكون مجرد إجراء شكلي لإضفاء شرعية على قرار تم اتخاذه مسبقاً من قبل الإدارة العليا.

"وتعتبر مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات الوسيلة المناسبة لنجاح القرار وسهولة تطبيقه. وذلك لأنّ مشاركة المجموعة في عملية اتخاذ القرار تعني أنها تتفهمه وتساهم بالتالي في تطبيقه".(الخضرا وآخرون،1995، 486).

أما بالنسبة لأنواع القرارات التي يملك المرؤوسين الحق في صنعها فهي:(الفاعوري، 2004، 162).

1- قرارات الاستقلالية (Autonomy) وتشير إلى القرارات المتعلقة بتأدية الأنشطة اليومية، وفي هذا المجال يتوقع المرؤوسون أن يمارسوا الحرية في معظم قراراتهم.

2- قرارات التأثير (Influence) وهي القرارات الواسعة التأثير على المنظمة كالقرارات الاستراتيجية، وهنا لا يتوقع المرؤوس إلا مستوى أقل من المدخلات التي يمكنه تقديمها، إذ أنه قد يعتقد بأن الدور الأكبر في صنعها للرئيس.

3- قرارات المشاركة (Participation) وتشير إلى مشاركة المرؤوس الواسعة في ما يقدمه من مدخلات- معلومات، ومناقشات للقرارات المحلية في المنظمة، وهذا قد يكون على مستوى فريق العمل، أو القسم ويمكن أن تتضمن أنشطة مثل بناء الفريق أو تخطيط تدفق العمل.

ويرى: (ماهر، 50، 2004) أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار يمكن أن تكون فعالة في الحالات الآتية:

1.عندما يكون الموقف له علاقة وأهمية بالمشاركة.

2.عندما يكون للمشارك خبرة في مجال القرار الذي سيتخذ.

3.حرية التفاعل بين المشاركين في اتخاذ القرار.

4.المشاركون يعملون في جو من الحرية ووضوح المعلومات والتحديد الواضح لها.

5.عندما يكون للمشاركين المهارات الكافية في الاتصالات.

2-المشاركة والقيادة:

تختلف القيادات الإدارية فيما بينها من حيث مدى اهتمامها، وسماحها للمرؤوسين بالمشاركة في العملية الإدارية، وبذلك تختلف درجات مشاركة المرؤوسين تبعاً لنوع القيادة السائد في المنظمة، فقد يوجد نمط قيادي يسمح بإشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار الإداري، وفي المقابل قد يوجد نمط لا يسمح بمشاركة العاملين، ويوجد بين هذين النمطين أنماطاً متعددةً تختلف في درجة المشاركة التي تمنحها للعاملين.

ولقد تعددت النظريات التي بحثت في موضوع القيادة ومن أهم هذه النظريات نظريات السمات، النظريات السلوكية، والنظريات الموقفية، ولقد تناولت معظم هذه النظريات أسلوب المشاركة على اعتبار أنّ نمط القيادة بالمشاركة هو أحد الأنماط القيادية التي قد تسود في المنظمة، ولقد توصلت دراسات جامعة ميتشغان إلى أن هناك خاصتين سلوكيتين للقادة سمتهما النزعة الإنتاجية (وفيها يكون القائد مهتم بالإنتاج والنواحي الفنية للعمل، وبإنجاز المرؤوسين على اعتبارهم أدوات للإنتاج)، أما النزعة العمالية(فتركز على الاهتمام بالعمال وبحاجاتهم، ورغباتهم، وبضرورة إشراكهم في العملية الإدارية)، ولقد استخلصت هذه الدراسات أهمية وأفضلية القيادة ذات النزعة العمالية نظرا لما تحققه من إنتاجية ورضا وظيفي .(النجار،1994)

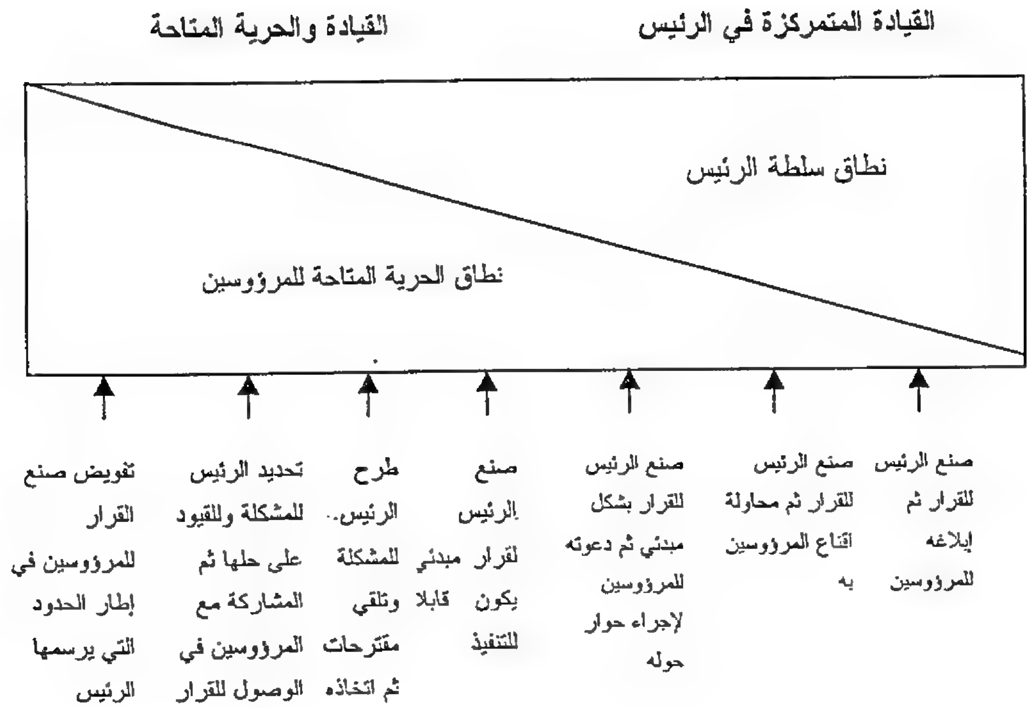
وكذلك تعرضت نظرية لوين ولبيت لنمط القائد المشارك حيث تم تصنيف القيادة إلى ثلاث أنواع وهي: القائد المشارك، الاتوقراطي، طليق الحرية، وأساس هذا التصنيف هو علاقة القائد بالمرؤوسين ومدى الحرية والسلطة التي ينالونها في اتخاذ القرارات، ويعرف القائد المشارك أو الديمقراطي بأنه يمارس السلطة والقرارات بالمشاركة مع مرءوسيه.(النجار،1994)

وتناولــت نظــرية بلاك وموتون الشبكة الإدارية نمط القيادة المشاركة، "حيث وضــعا على المحور العمودي الاهتمام بالأشخاص، وعلى المحور الأفقي الاهتمام بالإنــتاج، وقــد استنتجا من ذلك خمسة أنماط قيادية رئيسية هي: القائد اللامبالي، والقــائد المعــتدل ثم القائد الإنسان، فالقائد المتهم بالإنتاج، وأخيراً القائد المشارك، واعتــبر الــنمط المشارك أفضلها لأنه يعمل على إنجاز العمل مع أعضاء ملتزمين ومتعاونيــن، وهــذا النمط يؤدي إلى علاقات ثقة واحترام بين القائد والمرؤوسين، وتقوم العلاقة بينهم على أساس المشاركة في اتخاذ القرارات".(ابو قديري،19,2003).

ولقــد شــاع حديــثا اســتخدام مصطلح القيادة بالتوافق، ويعني التوافق حرفيا (الإحســاس المشــترك) حيث إن الطريق الصحيح للقيادة في يومنا هذا هو اعتبار العامليــن شركاء يؤخذ برأيهم مأخذ الجد، ونجد أنّ القرارات التي تتخذ بالتوافق مع العامليــن تــنفذ سريعا دون أي تأثيرات على حسن التنظيم، لأنّ مستوى المعلومات يكون واحد تقريباً لدى كل الأطراف المعنية.(هيرمان، 2003).

ولقد كتب(Sperenger،1993,159) حول ذلك "إن ما نحتاج إليه هو قوى قيادية تعتبر العاملين شركاء لها وتحملهم محمل الجد، وتستطيع أن تبنى معهم علاقة تتميز بالتوافق والتفاهم، أي قوى قيادية تسعى إلى التكامل لا إلى الاستقطاب وإلى التوافق لا إلى التفريق، وإلى التنفيذ لا إلى الغلبة وفرض الإرادة".

وفــي مجــال الحديــث عــن العلاقة بين القيادة والمشاركة فقد قدم تاننبوم واشميدت نموذجاً يحلل المستويات أو الدرجات المختلفة للمشاركة التي يتيحها القائد، أو المديــر للمرؤوســين في صنع القرار، ولقد تم تحديد سبع مستوياتٍ أو درجات للمشاركة ويبين الشكل رقم(2) درجات عملية المشاركة:



الشكل رقم (2)

العلاقة بين القيادة ودرجات المشاركة الممنوحة للمرؤوسين

المصدر: عاشور،(1989)السلوك الإنساني، الدار الجامعية، بيروت، ص299.

3- المشاركة وعملية الاتصال:

يعــرف الاتصال بأنه "عملية نقل المعلومات من شخص لآخر في شكل حقائق وأفكار، أو مشاعر، لتمكين أطراف الاتصال من تفهم دوافعهم، وأهدافهم" (الخازندار، 1995، 173).

وترتــبط عملــية الاتصـــال بعملية المشاركة، من خلال أن نظام الاتصال في المــنظمة يوفر للمشاركين المعلومات والبيانات التي يحتاجونها عبر قنوات الاتصال المختلفة،ويســمح للأفراد كذلك بالاتصال مع بعضهم البعض، وإحداث عملية تفاعل متــبادلة بيــن المشــاركين، وكذلك تعتبر عملية الاتصال مفيدة في نشر القرارات والحلول التي تشكل خلاصة عملية المشاركة.

لذلــك لابــد لــلإدارة مــن الاهــتمام بعملية الاتصال لأنها ضرورية لعملية المشــاركة"حيث أنّه يجب على الإدارة أن تعمل على توفير قنوات الاتصال اللازمة والمناســبة التي تتيح لجميع المشاركين الحصول على المعلومات الضرورية لعملية المشاركة وبشكل مستمر. (أبو قديري،2003، 31).

5.2 التماثل التنظيمي(المفهوم) :

بالرغم من حداثة مفهوم التماثل التنظيمي**(Organizational Identification)** في حقل الإدارة العامة إلا أنّ له جذوراً عميقة تعود إلى الفكر الإسلامي، والسياسي، والإداري، فقد تضمنت الدعوة الإسلامية مبدأ التماثل كواحدٍ من مبادئها، حيث حثت علــى ضــرورة أن يتبنى المسلمون أهداف وقيم الشريعة الإسلامية لتصبح موازية لأهدافهــم الشخصــية، وحثــت كذلك على أن يلتزموا بقيم الولاء، والانتماء للأمة الإسلامية و لمبادئها، و لقيم الدين الحنيف.

أمــا بالنســبة للفكر السياسي فيمكن القول "أن مصطلح التماثل هو في الأصل مصــطلح سياسي يعود بجذوره إلى النظرية السياسية للازويل 1965 والتي ركزت إلى حد بعيد على تماثل الجماهير، الأمر الذي أدى إلى ظهور عدد من الهويات مثل الهويــة القومــية" (Johnson, Johnson, & Hemberg , 1999 ،159)، ولقــد حاول لازويــل إيجــاد صــلة بين الدوافع الشخصية التي غالباً ما تكون لا شعورية، بين الــتماثل مــع الشخصــيات العامة، والسلطة، والقضايا المختلفة، واستخدم مصطلح الــتماثل ليعني التوحد للشخص مع شيء، أو مجموعة، أو شخص، أو أمر، أو فكرة معينه.(Cheney &Tompkins , 1987)

أمــا بالنســبة للعلاقــة بين تطور النظريات الإدارية وتطور مصطلح التماثل التنظيمــي، فإنّــه يمكــن القول أن هذه النظريات اختلفت في مدى اهتمامها بعملية الــتماثل وكذلــك اختلفــت فــي مدى إدراكها للمقصود بمصطلح التماثل التنظيمي. فالــنظريات الإدارية الكلاسيكية لم تهتم كثيراً بإحداث حالة من التماثل والتوحد بين أهــداف العامليــن، وأهــداف المنظمة، أو تهتم بخلق عاطفة قوية تربط بين الفرد والمنظمة، وكان هدف هذه النظريات هو أن يقوم العامل بتنفيذ أهداف منظمته بغض

مـــع الهـــدف، وبشـــكل عام فإن التماثل التقليدي يظهر كمؤشر على الضعيف بينما التماثل الاجتماعي يظهر في الصورة أكثر اعتدالاً ".(Mael& ashforth.2001,199)

وتعـــد نظـــرية هولاند في(توافق الشخصية مع المهنة) مهمة، ومفيدة لمرحلة التماثل التنظيمـــي، حيـــث يمكـــن اعتبار مرحلة التوافق بين شخصية الفرد، ومهنته مقدمة لأحـــداث التوافق بين الفرد ومنظمته، وهنا تشير (عطية،71,2000)" إلى أن الاهتمام فـــي السنوات القليلة الماضية امتد إلى التوافق بين الأفراد والمنظمات بالإضافة إلى التوافق مع الأعمال".

وكذلك ساهمت نظرية الإدارة بالأهداف في تعزيز ملامح عملية التماثل ، حيث أنّـــه تم الاهتمام من خلال هذه النظرية بضرورة إشراك العاملين في وضع أهداف وبرامج المنظمة وذلك لخلق أهداف مشتركة تمثل أهداف الطرفين وهذا من شأنه أن يعـــزز حالـــة الـــتماثل لأن الفرد يتماثل بشكل كبير مع أهداف تشبه أهدافه ويلتزم بأهداف قام هو في وضعها، إضافة لما توفره هذه العملية من إضفاء مشاعر الفرح والرضا والثقة والولاء التي يشعر بها العامل تجاه منظمته.

ومـــع ظهـــور نظـــرية Z والتي تمثل تجربة الإدارة اليابانية أصبح بالإمكان ملاحظـــة عملـــية الـــتماثل علـــى أرض الواقع بصورتها المثالية وإمكانية ملاحظة نـــتائجها، حيث أنه من أهم خصائص الإدارة اليابانية ما يسمى بالمصلحة المشتركة" وتعـــنى توحـــيد أهداف المنظمة مع أهداف العاملين في هدف واحد" (الشامي ونينو، 2001، 210).

أما بالنسبة لتعريف مصطلح التماثل التنظيمي فيمكن القول أنه يشير إلى التشابه في القيم والأهداف والرغبات بين العامل والمنظمة، ولقد تعددت وجهات النظر حول تعريفه.

ويشـــير(Tompkins & Cheney,1985) إلى" أن الموظفين الذين يتماثلون مع منظماتهم يعيدون تشكيل مفاهيمهم الذاتية لكي تتواءم مع مفاهيم المنظمة وقيمها".

ويرى كل من(Hall , Schnider & Nygren,1970,177) بأن "التماثل هو تلك العملية التي من خلالها تتكامل وتتطابق أهداف المنظمة مع أهداف الفرد".

ويعــرفه (Johnson, Johnson, & Hemberg, 1999,160) بأنّــه "عملية إقناع داخلــية وخارجية، من خلال أن رغبات الفرد تندمج مع رغبات المنظمة وينتج خلق حالة من التماثل على أساس اندماج هذه الرغبات".

ويرى (Dutton,Dukerich & Harquail , 1994,239)" إنّ التماثل التنظيمي هو الدرجــة التــي يعرف الأعضاء أنفسهم/ أو أنفسهن من خلال الصفات المميزة التي يعتقد هو أو هي أنها تميز المنظمة".

يصف (DunCan, 2002,3) عملية التماثل من خلال "أن العامل يربط نفسه مع مــنظمة معيــنة، ويتضــح ذلــك من خلال الأسئلة التالية: هل يعتبر العامل أهداف المــنظمة هي نفس التي يملكها هو؟ هل العامل يمدح ويعزز المنظمة إذا كان خارج العمل؟".

كذلــك يمكــن وصف عملية التماثل التنظيمي بأنها التلازم النفسي مع المنظمة الذي يحس به الموظفون (Oreilly & Chatman,1986). "ويعتقد أنّ الرابطة النفسية تحــدث عــندما يتخذ أفراد المنظمة الخصائص المعرفة للمنظمة كخصائص معرفة لأنفســهــم ومضمون ذلك أن الأفراد يصلون إلى رؤية المنظمة كجزء من أنفسهم" (Dutton,Dukerich & Harquail, 1994,242). ومن خلال ذلك يصلون إلى الشعور بالتوحد مع المنظمة (Mael & Ashforth, 1989).

ويشــير (Carol ,2001) إلى أن التماثل التنظيمي يتكون بعدة طرق، إحدى هذه الطــرق يــتم مــن خلال تماثل القيم والأهداف المشتركة بين الأفراد والمنظمة، أما الطــريقة الأخــرى والأكثر حداثة لتكوين مفهوم التماثل تتم بمساعدة نظرية الهوية الاجتماعية.

ويــرى (Oreilly,1989) بأن التماثل المبني على القيم يحدث عندما يكون هناك تطابقــاً بين القيم والأهداف التنظيمية من ناحية، والأهداف والقيم الفردية من ناحية أخــرى، أي أن الــرابطة النفسية بين الموظف ومنظمة العمل تتكون عندما يتقاسم الموظف الأهداف والقيم الخاصة بالمنظمة التي يعمل فيها.

أمــا نظرية الهوية الاجتماعية فإنها توفر الأساس النظري لبحث مفهوم التماثل التنظيمــي وتتضــمن نظــرية الهوية الاجتماعية مفهومين: الأول، أنها تسمح بتعدد

الهويات من خلال انتماء الفرد لأكثر من مجموعة، وأنّ الموظف قد ينتمي إلى عدة مجموعات ضمن المنظمة. ثانياً، أنّ الفرد يستمر في البقاء كعضو في مجموعة معينة طالما أنها تستمر في إعطاءه هوية اجتماعية إيجابية، وبشكل عام فإنّ الموظفين يتماثلون مع المنظمة التي توفر هوية اجتماعية إيجابية تعزز وتحترم الذات وكذلك يتماثل الموظفون بقوة مع المنظمة التي يعتقد أنها تقدم مكانة أعلى له (Carol ,2001).

وبشكل عام يمكن القول أن التماثل التنظيمي هو أحد أشكال التماثل الاجتماعي، ويحدد (Hunaont & et al , 200125-26) ستة أشكال للتماثل وهي:

أ- تماثل التبعية: وفيه يميل الفرد إلى فقدان ذاته من خلال ارتباطه العاطفي بالطرف الآخر ويميل إلى الاعتماد الكلي على هذا الطرف الآخر في تلبية حاجاته .

ب- تماثل الإتقان والإنجاز ، وفيه يدرك الفرد نجاح شخص آخر ويحاول أن يكرر أعمال هذا الآخر المبدعة.

ج- تماثل المرآة أو المزدوج(التوأمان): ويسمح للفرد بأن يصبح مشابهاً لآخر المثيل أي بكلمات بسيطة التماثل مع هوية الشخص الآخر.

د- التماثل المطلق: ومن خلاله يسمح للشخص ببناء عدد من الهويات الجزئية وكذلك يسمح للشخص بإدراك ذاته كعضو في فئات ومجموعات من خلال الاستفادة من التشابهات ضمن المجموعات.

هـ- تماثل التخطيط: وفيه يوجه الشخص للمستقبل ويقوده ذلك إلى توليد صراعات من خلال توظيف توقعاته وبرامج عمله.

من خلال التماثل الاجتماعي فإن التماثل قد يحدث بين الأشخاص، أو الأشياء، أو المجموعات، أو الفئات الاجتماعية، والدينية، والعرقية، والمهنية، وكذلك قد يحدث التماثل بين المنظمات، أو بين المنظمات، والعاملين بها، وفي هذه الحالة الأخيرة يسمى التماثل التنظيمي.

أما بالنسبة لدرجات تماثل الفرد مع المنظمة فإنها تختلف من حالة إلى أخرى حيث يشير (Dutton,Dukerich & Harquail, 1994)" إلى أن التماثل هو شيء

مختلف لكل فرد في المنظمة، يقع على مدرج يتراوح بين تخلي الفرد عن هويته الشخصية إلى قبول خصائص معينة في الثقافة التنظيمية ولأسباب وظيفية، وبشكل عام فإنّ الأفراد يميلون إلى أن يتقبلوا ويتشربوا المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم.

6.2- أهمية عملية التماثل التنظيمي

لقد أصبحت مرحلة التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد، والمنظمة، حيث أن عدم التماثل سوف يؤثر على هذه المنظمات وعلى أدائها ومخرجاتها ورضا العاملين فيها وبالتالي يؤثر سلباً على نجاحها واستقرارها، ويمكن إبراز أهمية عملية التماثل التنظيمي بالنسبة للمنظمة من خلال النقاط الآتية:

1- يوفر التماثل التنظيمي للمنظمات منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وكذلك التقليل من حالات الاحتكاك والصراع(Dessler, 1999).

2- تساهم عملية التماثل التنظيمي في زيادة درجات الولاء والالتزام التنظيمي، ورفع درجات التعاون، مع المنظمة.

3 - أنه من خلال التماثل مع المجموعة فإنّ الناس يدركون ارتباطهم النفسي مع قدر المجموعة، ومصيرها، وأنهم يتشاركون معها في الكرامة، والسمعة ويمرون ويتأثرون بنجاحها وفشلها، وهذا يجعل العاملين ملتزمين بالمحافظة على سمعة منظمتهم وكرامتها.(Tolman،1943)

4- إنّ الإحساس بالتماثل التنظيمي قد يمنع الموظف من أن يصبح مزعجاً، ويمكن اعتبار التماثل شرط سابق للشعور العام بالقناعة بالعمل، إضافة إلى أن الأفراد الذين يتماثلون مع المنظمة من المتوقع أن يبقوا في المنظمة وأن يبذلوا جهدهم لتحسين المنظمة.(Dutton,Dukerich & Haarquail،1994).

5- أنّ للتماثل دور مهم في عملية صنع القرار في المنظمة، حيث أن الفرد

عــندما يقّــيم بدائل الخيار فإنه لا يراعي أهدافه الشخصية، فحسب وإنّما يراعي أهداف منظمته أيضاً. (Duncan, 2002).

6- أن الفرد الذي يتماثل بقوة مع منظمته تكون معتقداته عن المنظمة إيجابية إلــى حــد كبير ومن جوانــب متعددة، مثل الاعتقــاد بأن المنظمة تقدم مخــرجات قــيمــه، ومن ثم فأنه يتخــذ قرارات منسجمــة مع أهدافها. (Duncan،2002).

7- يســاهم الــتماثل التنظيمــي في تحسين مكانة المنظمة في المجتمع ورفع قدرتهــا التنافســية، فــالموظف الذي يتماثل مع منظمته يدافع عنها أمام المجــتمع وأمــام المنظمات الأخرى ويبذل قصارى جهده ليحقق أهدافها وهــذا يســاهم فــي جعل مخرجات المنظمة تتميز بالجودة والقدرة على المنافسة في ظل أجواء السوق المفتوحة القائمة على المنافسة الشديدة .

8- عــندما يــتماثل الأفراد مع المنظمة فانه يسهل أحداث عملية التغيير بدون مشاعر الإجبار والإكراه والمقاومة.(Littlejon،2002,298).

9- يؤثــر الــتماثل التنظيمــي القوي على اتجاهات الأفراد مما ينعكس على ســلوكياتهم في العمل،و تصبح المنظمة نتيجة للتماثل مرشدا للأفراد في مشــاعرهم، ومعــتقداتهم، وسلوكياتهم، وتساهم في تحديد ولاء الأفراد، والمجموعات.(Cheney, 1983, 343).

أمــا بالنســبة لأهمــية عملــية الــتماثل بالنســبة للفــرد فلقــد ذكر كلّ من (Mael & Ashforth, 2001, 199-201): خمس فوائد يحققها الفرد من خلال التماثل وهي:

1- تعزيز احترام الذات.

2- السمو فوق الذات.

3- إضفاء معنى للحياة.

4- زيادة الطموح.

5- الانتماء.

7.2 العوامل المؤثرة في التماثل التنظيمي

مـــن خلال مراجعة الأدبيات التي تتناول موضوع التماثل التنظيمي وجدنا أنها تشـــير إلى مجموعة من العوامل التي تؤثر في مستويات التماثل التنظيمي، ومن أهم هذه العوامل:

1-: الثقافة التنظيمية **Organizational Culture**:

فـــي الـــبداية يمكـــن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من القيم والمعتقدات المشـــتركة التـــي تتفاعل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنـــتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة". (السالم، 2002، 179).

ومـــن خـــلال ذلـــك فإن الثقافة التنظيمية تنتج من تفاعل قيم وأهداف الفرد مع أهـــداف وقـــيم المـــنظمة وتـــندمج في صورة أهداف وقيم مشتركة، وتوفر الثقافة التنظيمية حالة من التوافق بين القيم والمعتقدات وهذا بدوره يسهل من الوصول إلى مـــرحلة الـــتماثل التنظيمـــي، حيـــث يشير(حريم، 2003، 275) إلى "أن العاملين في المـــنظمات ذات الـــثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية والتمسك بشدة بها من قبل الجميع يـــزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة"، وهذا يشير إلى أنه عـــندما تكـــون ثقافة المنظمة قوية فإن التماثل مع المنظمة يكون قوياً، ولقد أظهرت الدراســـات أن هناك ارتباطاً بين الثقافة التنظيمية السائدة والتماثل التنظيمي، ويرى (Schrodt,2002) بأن هناك علاقة إيجابية بين الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية عمل الفـــريق، المعنويات، تدفق المعلومات، المشاركة والإشراف، وطبيعة الاجتماعات، والتماثل التنظيمي.

2- جماعة العمل:**Work Group**

تؤثر المجموعة التي يعمل الفرد ضمنها على مستويات تماثله مع الجماعة ومع المـــنظمة ، وتســـتمد الجماعة تأثيرها من خلال الخصائص التي تمتلكها (كالحجم، المكانة المميزة، التشابه بين أفرادها، التماسك).

أمـــا بالنســـبة للحجم فيشير (Brewers,1991) إلى أن الناس يهدفون إلى تحقيق

تـــوازن بين رغباتهم في العضوية في الفئات الاجتماعية ورغباتهم الفردية، وبما أن الـــتماثل مـــع المجموعات الكبيرة يشكل تهديداً للرغبات الفردية فأن الأفراد يميلون للـــتماثل مـــع المجموعات صغيرة الحجم والتي توفر مستوى مناسب يلبي حاجات الأفراد الشخصية.

أمـــا بالنســـبة لأثر مكانة المنظمة على عملية التماثل التنظيمي، "فأن المنظمات الجذابة أو ذات المكانة العالية فهي الأكثر احتمالاً لتشجيع التماثل من تلك التي تفتقر إلـــى ذلك، لأنها تعزز شعور الفرد باحترام الذات واتساقها وتمايزها".(رشيد، 2003، 44) وكذلـــك يؤثـــر مستوى التشابه بين قيم وأهداف العامل والمنظمة على مستوى تماثلـــه معهـــا، حيـــث يمـــيل الأفـــراد إلى التوحد(التماثل) مع مجموعة مماثلة لهم (Hogg & Abrams, 1988).

ويرى (Mael & Ashforth,2001,25) أن هناك عوامل ترتبط بتكوين الجماعة قـــد تؤدي إلى زيادة تماثلها وهي (التفاعل ضمن الجماعة، التوحد، التشابه، التقارب في الأهداف، التهديدات الخارجية والتاريخ المشترك.

3-مدة الخدمة:

تعتـــبر مـــدة الخدمـــة من أهم العوامل التي تؤثر على مستوى تماثل الفرد مع المـــنظمة، فغالباً ما يكون هناك ارتباط نفسي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها منذ مدة طويلة، حيث يزيد ولاءه وانتماءه لها ويتشابه من قيمها وأهدافها.

وتشـــير أدبـــيات الموضوع إلى أنه توجد في الغالب علاقة إيجابية بين مدة الخدمة والـــتماثل، فكلمـــا كانـــت مـــدة خدمة الفرد أكبر في المنظمة زاد تماثله معها، ولقد توصلت نتائج دراسة قام بها(رشيد،70,2003) إلى انه كلما زادت مدة خدمة الأفراد فـــي المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمي، وفي دراسة قام بها(Schrodt ,2002) إلـــى أن هـــناك علاقة طردية بين طول مدة خدمة الموظفين ومستويات تماثلهم مع مـــنظماتهم، وستحاول هذه الدراسة بحث هذه العلاقة على اعتبار أن مدة الخدمة هي إحدى المتغيرات الديمغرافية التي تؤثر على التماثل التنظيمي فيها.

4- الاتصالات التنظيمية:Organizational Communications

تعــرف عملية الاتصال بأنها "عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة". (العديلي، 1995، 456).

وتعتــبر عملــية الاتصالات التنظيمية مهمة لإيجاد حالة من التواصل والترابط بيــن الأفــراد والمــنظمة بعملياتها ومستوياتها المختلفة، حيث أنه كلما كانت قنوات الاتصــال مفــتوحة والمعلومات متوفرة كلما كان الارتباط والصلة أقوى بين الفرد، والمنظمة، حيث يشعر الفرد بالرضا تجاه منظمته. ...

أمــا بالنســبة لعلاقــة عملــية التماثل التنظيمي بالاتصالات التنظيمية فيشير (Scott et al, 2001) إلــى أن قلة المعلومات من المصادر التنظيمية سوف يقلل من مستويات التماثل التنظيمي، ولقد أكدت العديد من الدراسات على وجود رابطة قوية بيــن الــتماثل التنظيمــي والاتصال التنظيمي مثل دراســات(كاسينج 1998) و (باش 1991)، وكذلك يشير كل من (Sass & Canary,1991) إلى أن تعدد مرات الاتصال ومــدى العمق في محتوى الاتصال (مثل الموضوعات المختلفة التي تتم مناقشتها)، تؤثــر فــي الــتماثل التنظيمي، فكلما زادت عدد مرات الاتصال مع الآخرين.كانت الاتصالات أكثر عمقاً، وزاد احتمال تماثل الفرد مع المنظمة .

5-التطويع الاجتماعي التنظيمي Organizational Socialization:

وتهــدف عملــية التطويع إلى تشكيل اتجاهات الفرد وأفكاره وسلوكه بالطريقة التــي تخدم أهداف المنظمة، حيث يسعى الفرد إلى تحقيق مساره المهني أو الوظيفي مــن خــلال اختياره للمنظمة التي توفر له المجال أو المجالات الوظيفية التي تشبع حاجاتــه وتوصــله إلى طموحاته الوظيفية" (عسكر، 1990، 47)، وهذا يشير إلى أن عملية التطويع هي آلية أو استراتيجية لخلق مرحلة التماثل التنظيمي من خلال جعل الفرد ملتزم ومنسجم مع أهدا الآخرين منظمته.

ويرى (Feldman,1980) عندما يتحدث عن طرق إحداث عملية التطويع، إلى أن هــذه العملــية تهــدف إلى كسب قبول الفرد في الجماعة والتأثير على معتقداته وسلوكه حتى تتماثل مع قيم ومعتقدات وسلوك الجماعة.

وبناءً على ما سبق فإن عملية التطويع الاجتماعي التنظيمي مهمة لإحداث مرحلة التماثل بين الفرد والمنظمة، حيث تساهم في جعل الفرد يتماثل مع أهداف وقيم المنظمة التي توفر له أيضاً إمكانية تحقيق أهدافه ومسيرته المهنية.

6-المشاركة في عملية اتخاذ القرار: Participation in Decision making:

تعد عملية المشاركة عامل مهم يؤثر على درجة ومستوى التماثل التنظيمي، حيث تعد المشاركة أسلوب فعّال لخلق مرحلة التماثل فعندما يشارك العامل في صنع القرار يشعر بأن القرار الذي شارك في صنعه هو قرار يخصه ويعبر عن رغباته و أهدافه لذا يلتزم بتطبيقه والدفاع عنه. وهنا تصبح أهداف المنظمة هي نفسها أهداف الفرد مما يخلق حالة من التماثل التنظيمي بين الفرد والمنظمة، ويشير(Bullis & Tompkins,1991) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً قوياً بالتماثل التنظيمي، حيث أنه كلما زادت درجة مشاركة الفرد في صنع القرار في منظمته كلما زاد تماثله معها. وسيتم بحث هذه العلاقة وتوضيحها من خلال هذه الدراسة وسيتم تناول المشاركة بنوعيها المدركة والمرغوبة وتأثيرها على مستوى تماثل الفرد مع المنظمة التي يعمل بها.

7- الصراع التنظيمي:Organizational Conflict

يمكن القول أن طبيعة العلاقة بين التماثل والصراع هي علاقة سلبية، ففي حين ينتج التماثل التنظيمي عن تطابق أهداف وقيم كل من العامل والمنظمة وفي المقابل فان الصراع يعبر عن اختلاف القيم والأهداف بين العامل والمنظمة، "حيث أن المنظمة تتكون من ثلاث مستويات: الفرد والجماعة، والمنظمة ككل، ولكل فرد وجماعة أهدافها وحاجاتها وتوقعاتها التي قد لا تتوافق مع بعضها البعض أو مع أهداف المنظمة" (حريم، 2003 ، 37).

وتشير نتائج دراسة قام بها (Bamber & Layer,2000) إلى وجود هذه العلاقة السلبية بين التماثل التنظيمي والصراع التنظيمي، حيث أنه كلما زاد مستوى الصراع التنظيمي يقل مستوى التماثل التنظيمي والعكس صحيح.

ولعـــل من أهم الآثار السلبية لعملية الصراع التنظيمي والتي تؤثر على حدوث عمليــة الــتماثل التنظيمـــي هي "أن للصراع آثار متعددة مثل المشاعر السيئة بين الأفراد وكذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات وإدارات المنظمة وهذا يقلل مـــن الـــتعاون، كما أن الصراع يحول الطاقات بعيداً عن أهداف المنظمة". (سلطان، 2002، 321).

8- القيادة التنظيمية:**Organizational Leadership:**

يعـــرف(Griffin, 1990, 475). "القـــيادة بأنهـــا استخدام التأثير غير القسري لتشكيل

أهـــداف المـــنظمة والمجموعـــة، ودفع السلوك نحو إنجاز الأهداف التنظيمية ومساعدة المجموعة والمنظمة لتحديد هويتها وثقافتها ".

ويعرفها (Gray & Starke, 1980, 112) بأنها "عملية تفاعل بين القائد والأتباع بغيه إنجاز بعض الأهداف التنظيمية المشتركة".

وتتجلى العلاقة بين التماثل التنظيمي والقيادة من خلال عدة جوانب حيث يبرز دور القائد في المساهمة في أحداث عملية التماثل التنظيمي من خلال دورة في وضع الأهداف فهدف عملية التماثل هو إيجاد حالة تتطابق وتتوحد فيها أهداف الفرد

والمنظمة، ويشير (هيرمان،290,2003) إلى أن" أهم مرحلة في عملية القيادة هي وضع الأهداف حيث أن من أهم الصفات التي يتحلى بها القيادي هي أن يكون قادراً علـــى ربـــط أهداف المؤسسة بأهداف العاملين فيها، أي خلق انسجام" وعندما يساهم القائد في إيجاد هذه الأهداف المشتركة والمتشابهة بين العاملين والمنظمة فإنه يساعد في تحقيق مرحلة التماثل التنظيمي .

وكذلـــك تؤثر القيادة على عملية التماثل من خلال قدرة القائد على التأثير على تابعـــية وعلى أهدافهم وجعلها تتطابق مع أهداف المنظمة، حيث يذكر(فـــرج، 1992، 26)، "أن القيادة تمارس دوراً رئيسياً في النشاط الإنتاجي والخدمي من خلال التأثير في اتجاهات العاملين وسلوكهم ومدى توحدهم مع أهداف المنظمة".

وتؤثـــر كذلـــك القيادة على عملية التماثل من خلال قدرة القيادة الناجحة على خلق حاله من الالتزام والولاء والانتماء للمنظمة وهذه المظاهر هي أبعاد ومرتكزات

عملـــية الـــتماثل التنظيمي،" حيث أن القائد يؤثر على العاملين من خلال العمل على إيجـــاد الالتزام المهني والولاء لدى العاملين في المنظمة، حيث يقوم القائد بدور مهم ومؤثر على سلوك العاملين في مجال غرس وإحداث الالتزام".(الشامي ونينو، 2001، 227).

ويوجـــد عدة أنواع للقيادة التنظيمية فقد تكون القيادة استبدادية، أو مشاركة، أو فوضـــوية، ولعـــل أفضـــل أنـــواع القيادة وأنجحها هي القيادة القادرة على مساعدة المـــنظمة فـــي الوصول إلى مرحلة التماثل التنظيمي ويتم ذلك من خلال نمط القيادة المشـــاركة التي تهتم بالعاملين في المنظمة وبمشاعرهم وتسعى إلى دمجهم بالمنظمة وبأهدافها وقيمها .

9- الهوية التنظيمية:

تعـــرف الهويـــة التنظيمـــية" أن الناس يعرفون أنفسهم من خلال عضويتهم في منظمه معينه، وتشكل الهوية رابطا اجتماعيا ونفسيا هاما لربط العاملين بالمنظمـــة". (Hayes,1992,4). وتساهم الهوية التنظيمية البارزة والقوية في تعزيز عملية التماثل التنظيمـــي، حيـــث يتعرف العاملون على خصائص وأهداف منظمتهم من خلال هذه الهويـــة وبالتالي يتجاوبون معها ويعتنقون ما يناسبهم ويتوافق مع أهدافهم منها. وفي المقابل فان التماثل التنظيمي يساهم أيضا في تشكيل هويه قويه للمنظمة.

وفـــي هذا المجال يشير (رشيد، 2003،16) إلى" أن التماثل هو الوسيلة الأساسية التي يتم من خلالها تشكيل الهوية، وهو نزعة إنسانية قوية لربط هوية الفرد بهويات أكـــبر، وإن يتماثل الفرد فهذا يعني أن يتبنى جوانب من هوية معينة ويتقمصها، وأن "يـــتماثل مـــع " تعني اعتناقاً أو فهماً، أو ارتباطاً ، يتجاوز فيه الشخص الاختلافات ليجد مواطناً للالتقاء مع الآخر".

ويشـــير (Mael & Ashforth،1989) إلى أن التماثل القوي يشير إلى أن هوية العضو التنظيمية تكون بارزة وذات قيمة".

ويـــرى كذلـــك(Guvence, 1996) أنـــه فـــي حال التميز بيـــن الهويـــة (Identity) والتماثل (identification)، فالهوية بصفة عامة هي مجموعة الخصائص التـــي يمكن من خلالها التعرف على شيء بشكل بين ، فيه تعرف الطبيعة الأساسية

3- الإخـــلاص (Loyalty) والـــذي يتم التعبير عنه بوجود الرغبة الأكبر لدى الفـــرد بالاستمرار والعمل بالمنظمة بكافة الظروف والأحوال ومضاعفة الجهد الذي يتم بذله لتحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

يعـــرفه بورتـــر وآخرون بأنه قوة تطابق الفرد مع منشأته وارتباطه بها، وان الفـــرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منشأه ما، لديه الصفات التالية:(المير، 1995، 212).

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنشأة.

2- استعداد لبذل أقصى جهد نيابة عن المنشأة.

3- رغبة قوية في المحافظة على استمرارية عضويته في المنشأة

ويعـــرفه أورلي(Orleiy) بأنه"الارتباط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة والذي يدفعـــه إلـــى الاندمـــاج فـــي العمـــل والـــتفاعل مـــع قـــيم المـــنظمة وتبنـــيها". (العتيبي، والسواط، 1997، 15).

أمـــا بالنســـبة للعلاقـــة بين مفهومي التماثل التنظيمي والولاء التنظيمي، فانهما يرتـــبطان معـــا بعلاقـــة قوية، حيث أنه لا يمكن الحديث عن وجود مرحلة التماثل التنظيمـــي مـــالم يتوفر في المنظمة ولاء تنظيمي قوي، فالولاء يشكل بعدا هاما من أبعـــاد عملـــية الـــتماثل. إلا انـــه يمكن التمييز بين المفهومين من خلال أن التماثل التنظيمـــي يشير إلى مرحلة أعمق وأقوى من الولاء ، فالأخير يتضمن توجها عاما نحو مجموعة من الأهداف والقيم التنظيمية ، بينما يتضمن التماثل التنظيمي التصاقا نفســيا بمـــنظمه معينه، هكذا فان أهداف المنظمة وقيمها التي يشعر الفرد بالتزامه نحوهـــا قد تكون مشتركة مع منظمات أخرى ، ومن ثم إذا كانت هناك دوافع مناسبة قـــد يكـــون الشخص مستعدا لتحويل ولائه لمنظمة أخرى لها القيم والأهداف نفسها، ولكـــن حين يتماثل الفرد مع منظمة معينه يتملكه شعور ببعض الخسارة النفسية عند تركها .(Mael and Ashforth،1995).

ب-العضوية (الإنتماء)(Membership (Belonging

يشـــكل الانـــتماء للمنظمة بعدا آخر من أبعاد عملية التماثل التنظيمي فالموظف الذي يتماثل مع منظمته يظهر درجة عالية من الانتماء لها.

ويرى (سلطان، 2002، 144) بأن الدافع الذي يوجه الفرد إلى ضرورة الانتماء إلـــى الجماعـــة أو المـــنظمة، يـــنطلق مـــن حاجـــة الفرد إلى أن يكون جزءاً من جماعـــة مـــن الناس أو من وحدة اجتماعية، أي أن يكون مقبولاً من الأفراد كواحد منهم يحيطونه بالمودة والاهتمام والرعاية.

ولقـــد تناولت نظريات الحوافز والدافعية مصطلح الانتماء على اعتبار أنه أحد الحاجـــات أو الدوافـــع التي تحفز الفرد وتؤثر في سلوكه، " حيث أشار ماكيلاند إلى حاجـــة الانـــتماء (The need for Affiliation) من خلال نظرية الحاجات و يعرفها بأنهـــا "الرغـــبة في تكوين صداقات مع الآخرين وأن يكون الفرد علاقات شخصية واجتماعية قوية مع الآخرين" (سلطان، 2002، 140).

إذن الرغـــبة فـــي الانتماء للمنظمة والعمل ضمن كوادرها يجعل الفرد مؤمن بأهدافها وراغب في تنفيذها ويشعر بأنه جزء منها، ويعمل كذلك على إقامة علاقات عمـــل طيـــبة مـــع زملائـــه وتقـــل لديه حالات الصراع والنزاع وحالات الشعور بالاغتراب عن المنظمة.

وفـــي مجـــال الحديـــث عـــن العلاقـــة بيـــن الانتماء والتماثل التنظيمي يشير (Tolman, 1943, 14) إلـــى أنـــه كلما زاد تماثل الفرد مع المجموعة فأنه يميل إلى الشـــعور بالتوحد معها والذوبان فيها فتكون مكاسبها مكاسب له، وأهدافها أهدافاً له، ويعـــدو نجاحهـــا وإخفاقها نجاحاً وإخفاقا له، وتصبح مكانتها مكانة له، وفي حالات الانـــتماء القـــوي تصـــبح حياة المجموعة مطابقة لحياته الشخصية، بل وبديلة لها ، ويشـــير (wiesenfeld،Garud & Reghuram،2001)فـــي دراسة قام بها إلى وجود علاقة طردية وإيجابية بين الانتماء والتماثل التنظيمي.

ج- التشابه **Similarity** :

وهـــو البعد والركن الثالث لعملية التماثل التنظيمي، وهو بعد مهم جداً حيث أنه لـــنجاح عملية التماثل بين الفرد والمنظمة فلا بد من وجود درجة كبيرة من التشابه في قيم وأهداف ورغبات ومصالح كلا الطرفين.

ويرى(Dutton, Dukerich & Harquail, 1994) "أن الأفراد يتقبلون ويتشربون المعتقدات والقيم التنظيمية الأكثر تشابهاً لهم".

يرى ((krarmer,1993) أن الأشخاص الذين يتماثلون مع منظماتهم يجب أن يتشابهوا معها ليتحدوا مع أهداف ورغبات المنظمة.

ودائماً هناك رغبة كبيرة لدى الأشياء المتشابهة للتقارب من بعضها البعض ويشير(عبد الباقي، 2003، 178) "إلى أن التشابه عامل مهم لتحقيق تماسك الجماعة، حيث أن أقوى مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الاتجاهات والقيم لاعضاء الجماعة".

9.2 الدراسات السابقة:

لقد تم مسح مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية والتي تناولت موضوع المشاركة وكذلك موضوع التماثل التنظيمي، ولقد واجهت الدراسة مشكلة بخصوص ندرة الأدبيات العربية التي تناولت موضوع التماثل التنظيمي ويمكن القول أن هذه الدراسة هي من أوائل الدراسات العربية التي تتناول موضوع التماثل التنظيمي وتربطه ببعد هام وهو المشاركة. وبشكل عام فلقد حاولت هذه الدراسة الاستفادة من معطيات الدراسات السابقة بما يحقق أهداف الدراسة وفيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية التي تناولت الموضوع:

الدراسات العربية:

دراسة قامت بها (الفاعوري، 2004) بعنوان "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية" وقد هدفت الدراسة إلى البحث في الصمت التنظيمي وقياس أثره على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية لدى مديري الدوائر ومساعديهم ورؤساء الشعب في جامعة مؤتة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (179) مبحوثاً وقد تم استعادة (156) استبانة. ولقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهما:

1. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية هامة بين المتغير المستقل (خوف المديرين من التغذية العكسية السلبية)، والمشاركة في صنع القرارات التنظيمية.
2. هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة(المعتقد الأول: أنانية المرؤوس) (المعتقد الثاني: معرفة الإدارة)(المعتقد الثالث: أهمية

الاتفاق) والمشاركة في عملية صنع القرارات التنظيمية.

3. لا توجد اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين حول العوامل المؤثرة في الصمت التنظيمي تعزى إلى المتغيرات الوسطية: (العمر، عدد سنوات الخدمة والمؤهل العلمي).

وتوصي الباحثة بالتخفيف من حدة الصمت التنظيمي من خلال عقد الدورات التدريبية، وتقديم المكافآت للأفكار الريادية وتشكيل اللجان المتخصصة لدراسة المقترحات التي يقدمها المرؤوس لتطبيق المفيد منها.

دراسة قام بها (رشيد ،2003) بعنوان:" الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي"، هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهومي الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي وبحث أبعادهما المختلفة، والعلاقة بين المفهومين، وكذلك محاولة التعرف من خلال البحث الميداني على مستوى التماثل لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود مع الأقسام الأكاديمية التي ينتمون إليها مقارنة مع مستوى تماثلهم مع الجامعة ككل، ولقد تم بحث موضوع التماثل التنظيمي من خلال أبعاده الثلاثة (الولاء، التشابه، العضوية) أما بالنسبة لعينة الدراسة فقد تكونت من (400) عضو من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود من مختلف الدرجات والتخصصات، ولقد توصلت الدراسة إلى:

أ- أن مستوى التماثل الكلي للأعضاء مع الجامعة بلغ(4،99) ومع الأقسام الأكاديمية(5،17) ومن خلال ذلك فان مستوى التماثل مع مجموعة العمل ومع المنظمة عالي بيد أن التماثل مع القسم أعلى من التماثل مع المنظمة.

ب- انه كلما زادت مدة خدمة الأفراد في المنظمة زاد مستوى تماثلهم التنظيمي.

ج- ولقد أوصت الدراسة بما يلي:

د- انه يجب على الدراسات القادمة البحث في محددات أخرى تؤثر على التماثل التنظيمي مثل التعاون،الإيثار، الانغماس الوظيفي.

هـ- على الدراسات القادمة أن تحاول تطبيق نتائج هذه الدراسة على الأنواع الأخرى من المنظمات.

وفي دراسة قام بها (الحوامدة، والكساسبة، 2000) بعنوان:" أثر الثقة التنظيمية

والمشـــاركة فـــي صنع القرارات على أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة" ولقد هدفـــت هـــذه الدراسة إلى تحديد أثر الثقة التنظيمية ودرجة الملاءمة بين المشاركة المدركة والمرغوبة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتـــة، ولتحقـــيق أهـــداف هذه الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة وتوزيعها على مجتمع العينة والبالغ عددهم (370)عضو من أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة.

ولقد توصلت الدراسة إلى كثير من النتائج كان من أهمها:

1- أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقة التنظيمية ورضا أعضاء هيئة الـــتدريس في جامعة مؤتة في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة والرضا .

2- هـــنالك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين تصورات أعضاء هيئة التدريس فـــي جامعة مؤتة حول درجة الانسجام بين المشاركة المدركة والمرغوبة تُعزى لمتغيرات (الجنس ، والرتبة الأكاديمية ، والعمل الإداري).

وفـــي دراســـة قام بها (أبـــو قديري، 2003) بعنوان: "مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشـــمية " ولقد هدفت الدراسة إلى قياس مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإداريـــة فـــي الأجهـــزة الحكومـــية في إقليم الجنوب، وكذلك التعرف على طبيعة القـــرارات التي يشارك فيها العاملون في هذا الإقليم والتعرف على درجات وأساليب المشـــاركة المتبعة ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في إقليم الجنوب (الكـــرك معان، الطفيلية، العقبة) والبالغ عددهم (6500) موظف ولقد تم سحب عينة طبقـــية عشـــوائية بنســـبة 10% من أفراد مجتمع الدراسة وبلغ عدد أفرادها (650) موظفا وتم استخدام أسلوب الاستبانه كأداة لجمع المعلومات.

ولقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

كشـــفت الدراســـة عن وجود درجة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب.

أ- أن اكـــثر القـــرارات التـــي يشارك فيها العاملون في هذا الإقليم هي القرارات الروتينية.

ب- بينت الدراسة وجود درجات متفاوتة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يحددها النمط القيادي الذي يمارسه رؤساء هذه الأجهزة.

ج- أظهرت الدراسة وجود عوامل تنظيمية واجتماعية واقتصادية تؤثر على المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية.

وفي دراسة نظرية قام بها (قبلان،2000) بعنوان "مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في القطر العربي السوري " ولقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر مشاركة العمال على الإنتاجية والروح المعنوية، من خلال قياس مدى مشاركة العاملين بالإدارة في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية وقياس فعاليتها في تحسين الإنتاجية ورفع الروح المعنوية للعاملين ومن ثم تحديد المشكلات التي تعاني منها عملية المشاركة بالإدارة والكشف عن أسبابها وذلك للوصول إلى حلول وتوصيات مناسبة لتلافي الثغرات وتخطي العقبات التي تعترض إنجاز أهداف الفرد والمؤسسة معا.

ولقد تم اختيار عينة من العاملين في المؤسسة العامة للصناعات النسيجية وتم جمع البيانات بواسطة أسلوب الاستبانه

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات كان من أهمها :

أ- أهمية اختيار الأعضاء في اللجنة الإدارية أو المجلس الإنتاجي من ذوي القدرات الفكرية والمعرفية لتبادل الآراء ووجهات النظر، ومن ذوي الخبرة الواسعة في مجال العمل والذين توجد لديهم الرغبة بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار.

ب- دراسة مواقف العمل بصورة جماعية في اجتماعات اللجنة الإدارية أو المجلس الإنتاجي، وإعطاء العمال الوقت الكافي للتحضير للمواضيع المطروحة في الاجتماعات والمراد اتخاذ قرار بشأنها وتدريبهم على الطرق العلمية لجمع المعلومات.

ج- قيام المدراء بتفويض الأعضاء لقيادة الاجتماعات واتخاذ القرارات بشرط أن يكون هؤلاء الأعضاء مؤهلين بدرجة كافية.

د- محاولة تطبيق أشكال وأساليب متطورة بالإدارة مثل حلقات الجودة.

هـ - وفي دراسة نظرية قام بها (شهاب، 1995) بعنوان:" مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية " ولقد هدفت هذه الدراسة إلى وضع إطار نظري لمفهوم المشاركة إضافة إلى توضيح مزاياها وعيوبها، ولقد تم مسح مجموعة من الأساليب العملية لعملية المشاركة منها الأساليب العادية: كنظم الاقتراحات والاجتماعات والأبحاث والمجالس والمقابلات والأساليب الحديثة: مثل أسلوب دلفي، طريقة العصف الذهبي، طريقة فيلبس، طريقة التجميع الإحصائي وطريقة الرنجي اليابانية.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أ- أهمية عملية مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية والتي تعتبر من أهم الدعامات التي يستند إليها العمل الإداري بما تنتجه من تلاقي الأفكار ومناقشة المشكلات الإدارية من جوانبها المختلفة.

ب-انه كلما ارتفع العائد الإداري في المستوى التنظيمي كلما زادت المسؤوليات الملقاة على عاتقه وبالتالي ازدادت خطورة قراراته وهو الآمر الذي يستوجب زيادة اعتماده على المشاركة.

ج- يجب على المدراء والقادة الاعتماد على الأسلوب الديمقراطي والاتجاه نحو مشاركة مرؤوسيهم وقبول آرائهم ومناقشتهم واعتماد الرأي الجماعي الذي يسير إليه الجميع.

دراسة قام بها (العقدة، 1991) بعنوان:"دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية. ولقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدور الذي يلعبة عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرار ومدى مشاركته في هذه العملية.

ولقد توصلت الدراسة إلى أن العوامل التي تؤثر على طبيعة هذا الدور تتأثر بالعوامل الآتية: الظروف البيئية، طبيعة المشكلة، والضغوط التنظيمية غير الرسمية وأخيرا القوانين والأنظمة المعمول بها، ولقد بينت الدراسة أن أكثر أساليب اتخاذ القرارات شيوعا هي أسلوب البديهة والحكم الشخصي، تلاه مباشرة أسلوب القرار العلمي وأخيرا أسلوب اللجان.

وفـــي دراســـة نظـــرية قام بها (النعيمي وعبد الهادي، 1990) بعنوان:"المشاركة الجماعية والأسلوب البرامتري في إدارة المنظمات الصناعية" وهدفت هذه الدراسة إلـــى الإجابـــة عـــن السؤال آلاتي: هل يسهم الأسلوب البر امتري في توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات في إدارة المنظمات الصناعية؟

ويقصـــد بمفهوم الأسلوب البرامتري أن تقوم الإدارة العليا بعدم فرض أهداف علـــى المســـتويات القاعديـــة وإنما تشجع حالة الاستقلال لتلك المستويات في إدارة أنشـــطتها ومهامهـــا واســـتقلال مواردها المتاحة ويتم ذلك من خلال توفير الفرصة للعامليـــن في المستويات القاعدية لتشخيص المشاكل التي تواجهها وتحديد الأسباب ووضع الحلول وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- أن الأســـلوب البرامـــتري في إدارة المنظمات الصناعية يعزز روح المشـــاركة الجماعـــية للعامليـــن وذلـــك كونه يشكل أحد أساليب إدارة الأعمال في المنظمات الإدارية واللازمة لبلوغ حالة التوافق والانسجام بين الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية.

ب- أن خلـــق حالـــة الشـــعور الإيجابي للعاملين سوف تنعكس على درجة تأثـــيرهم على بيئة عملهم تخطيطا وتنفيذا دون الرجوع إلى المستويات الأعلى وذلك لوضوح الأهداف.

ج- أن احتواء مبدأ استقلالية القاعدة وإعطاء حرية اتخاذ القرارات الخاصة للعاملين سيدعم حالة المشاركة ويتعلق هذا الأمر على مدى قناعة إدارة المنظمات الصناعية بأهمية المشاركة للمستويات القاعدية.

وفي دراسة نظرية قام بها (القاضي، 1983) بعنوان:" أهمية إشراك العاملين في إحـــداث التغير التنظيمي" ولقد هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الأثر الهام لمشاركة العمـــال فـــي عملـــية التغـــير، حيـــث أن عملية التغير التنظيمي هي عملية مهمة وضـــرورية وهذه العملية بحاجة إلى مساندة العمال لها وعدم مقاومتهم لذا فان على الإدارة أن تعلم العامل عن كل تغير يتم في عملة وان تفهمه أسبابه.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- إذا ما أرادت الإدارة أن تحدث تغيرا في المنظمة أو في إحدى أدارتها أو

فـــي أســـاليب العمـــل بها عليها أن تخبر العاملين لديها بكل شيء قبل التغير فيه، وقد يكون سبيلها إلى ذلك عقد الاجتماعات مع العاملين، أو مـــع النقابات، وإخبار العاملين من خلال خطوط السلطات الرسمية، أو عن طريق سياسات الباب المفتوح، أو بالوسائل الأخرى كافة الرسمية، وغير الرسمية.

ب- يجـــب على الإدارة أن تغير نظرة العاملين تجاه عملية التغيير من خلال توفير الوعي اللازم لديهم، وأن توضح لهم بأنّ عملية التغيير نابعة من فلسفة النمو التي تغذي قدرات الإنسان وتساير ديناميكية حياته.

ثانياً: الدراسات الأجنبية

دراســـة قام بها جيفري (Jeffry,2002) بعنوان: "توضيح التأثير المتباين للتماثل التنظيمـــي علـــى التعاون: الدور المعتدل للجماعات الفرعية"، وهدفت الدراسة إلى قـــياس اثـــر التماثل التنظيمي على التعاون في اتخاذ القرارات لدى الأفراد. ولقد تم ســـحب عيـــنة مكونـــة من طلاب الدراسات العليا في تخصص الإدارة العامة من جامعتين أمريكيتين وبلغ تعداد أفراد العينة (117) مفردة.

وتوصـــلت الدراســـة إلـــى انه يوجد اثر هام وسلبي ذو دلالة إحصائية للتماثل التنظيمي على عملية التعاون في اتخاذ القرار.

وتوصـــي الدراســـة القائمين على إدارة المنظمات بضرورة الاهتمام بالتماثل التنظيمـــي بالـــرغم من النتائج التي توصلت إليها الدراسة لأنه من صالح الأعضاء والإدارة إن يسود التماثل التنظيمي في مناخ المنظمة.

وفـــي دراســـة قام بها دنكان (Duncan, 2002) بعنوان:"التماثل التنظيمي لدى العامليـــن فـــي بنك الثقة العامة" حيث هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص العلاقة بين متغـــير الجـــنس ومستوى التماثل التنظيمي كمتغير تابع لدى العاملين في بنك الثقة العامـــة، واعتمدت الدراسة على مقياس جيني (Cheney) للتماثل التنظيمي والمكون مـــــن (28) فقرة على مقياس ليكرت الخماسي. وتم اختيار عينة ملائمة من (7) فـــروع مـــن بنك الثقة العامة في مناطق مختلفة، وشكلت نسبة الإناث 74% أي ما

نسبته (23) مفردة، ونسبة الذكور 26% أي ما نسبته (8) مفردات، واستخدمت الدراسة (T-Test) كأسلوب إحصائي لاختبار فرضياتها.

وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تصورات العاملين في بنك الثقة تعزى لمتغير الجنس، وذلك بدليل ارتفاع قيمة (T) المحسوبة والبالغة (2.090) عن قيمتها الجدولية البالغة (0.045) على مستوى دلالة (0.05)، وكانت الفروق لصالح الإناث بمتوسط حسابي مقداره (2.63) في حين كان المتوسط الحسابي للذكور (1.87).

وتوصي الدراسة الباحثين بضرورة القيام بدراسة أبعاد أخرى تؤثر على عملية التماثل (كالمسمى الوظيفي، والعمر، والخبرة الوظيفية)، لما لهذه المتغيرات من أثر قد يكون ذو دلالة إحصائية هامة على مستوى التماثل التنظيمي.

وفي دراسة قام بها كارول (Carol،2001) بعنوان:"التماثل المزدوج في الشركات المساهمة المتعددة: المدراء المحلين وارتباطاتهم النفسي في المنظمات متعددة الجنسية في الإدارة العالمية " وهدفت الدراسة إلى فحص نمط وقوة التماثل التنظيمي لدى المدراء في الشركات الباكستانية والهندية وتم جمع البيانات بواسطة الاستبانة من عينتين مستقلتين الأولي مكونة من (190) موظفا من الهند، والثانية مكونة من (122) موظفاً من الباكستان، ولقد تم استخدام (T-test) للمقارنات الثابتة من اجل فحص الفرضيات.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

أ- وجود فروق ذاتِ دلالة إحصائية في تصورات المدراء للتماثل التنظيمي المحلي والعالمي لدى أفراد العينتين، وكانت الفروق لصالح التماثل المحلي.

ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي تعزي للمستوى الإداري، وكانت الفروق لصالح المدراء وليس التنفيذيين.

ج- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ببين تصورات أفراد العينة نحو التماثل التنظيمي المحلي بين الشركات الهندية والباكستانية وكانت الفروق لصالح

أفراد عينة الشركات الهندية.

د- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد العينتين نحو التماثل التنظيمي العالمي بين الشركات الهندية والباكستانية

وتوصي الدراسة بان نمط التماثل المزدوج في الشركات متعددة الجنسية هو ظاهرة طبيعية، ولكن يجب أجراء دراسة للكشف عن التماثل التنظيمي على المستويين المحلي والعالمي.

وفي دراسة قام بها (Wiesenfeld , Reghuram & Garud, 2001) بعنوان: "التماثل التنظيمي، ودور الحاجة إلى الانتماء والدعم الاجتماعي". وهدفت الدراسة إلى فحص العلاقة بين الحاجة للانتماء، والدعم الاجتماعي والتماثل التنظيمي لدى مجموعة من العاملين في منظمات مختلفة، وقد تم استخدام وسيلتين لجمع المعلومات وهما المقابلة، والاستبانه والتي تم تصميمها من قبل (Mael & Terick 1992).

ولقد توصلت دراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

أ- وجود علاقة طرديه وإيجابية بين الحاجة للانتماء والتماثل التنظيمي.

ب- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الدعم الاجتماعي والتماثل التنظيمي.

ج- الدعم الاجتماعي كمتغير وسيط جعل العلاقة بين الحاجة للانتماء وبين التماثل التنظيمي علاقة متوسطة ولكنها إيجابية وهامة.

وفي دراسة قام بها بامبير ولير (Bamber & Lyer, 2000) بعنوان: "العلاقة بين المهنية والتماثل التنظيمي: التوافق أو الاختلاف؟ " ولقد هدفت الدراسة إلى تحليل وفحص العلاقة بين المتغيرين ، أثر التماثل التنظيمي على المهنية لدى عينة من المحاسبين ولقد تكونت عينه الدراسة من (1250) مفردة من خمس شركات أمريكية كبرى، ولقد تم استخدام الاستبانه كأداة لجمع البيانات.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

أ- وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية هامة بين التماثل التنظيمي والمهنية.

ب- وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والصراع

التنظيمي.

ج- وجود علاقة سلبية وذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والغياب عن العمل.

د- وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التماثل التنظيمي والاستقلالية في العمل.

وتوصي هذه الدراسة بأنه على الشركات الخمس المبحوثة ضرورة توفير الثقافة المهنية، ودعم الاستقلالية في العمل، وتقليل الفراغ التنظيمي لدى المحاسبين نظرا لما ذلك من اثر إيجابي على التماثل التنظيمي.

وفي دراسة قام بها فان وفان (Van. K.D & Van .S, 2000) بعنوان: "بؤرة التجمع للتماثل التنظيمي". ولقد هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين أهمية العمل الجماعي ومجموعة القيم التنظيمية (الرضا الوظيفي، عدم الغياب، الانغماس في العمل، الدافعية). ولقد اختارت الدراسة عينتين منفصلتين من الدنمارك، العينة الأولى مكونه من (76) موظفا من الحكومة المحلية الدنماركية والعينة الثانية مكونه من (163) عضوا من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الدنماركية.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي والرضا الوظيفي لدى أفراد العينة الأولى.

ب- عدم وجود علاقة دالة إحصائيا بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا وعدم الغياب من جهة أخرى لدى أفراد العينة.

ج- وجود علاقة هامة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعي من جهة والرضا، وعدم الغياب والانغماس الوظيفي، والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية.

د- وجود علاقة ضعيفة بين التماثل التنظيمي من جهة وكل من الرضا وعدم الغياب والانغماس والدافعية من جهة أخرى لدى أفراد العينة الثانية.

هـ - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطورات الرضاء وعدم الغياب بين أفراد العينتين المبحوثتين.

وفي دراسة قام بها فان (Van.P& Van.K.D 1999) بعنوان: "العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي"، وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى الأثر الذي تحدثه عملية المشاركة في اتخاذ القرار على السلوك التنظيمي.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات، والدعم المقدم من قادة المنظمات.
2- وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين مدى المشاركة باتخاذ القرارات والتفويض التنظيمي.
3- ولا يوجد علاقة بين التفويض والسلوك التنظيمي.

وفي دراسة قام بها جونسون، جونسون وهيمبيرج (Johnson. W, Johnson.A, & Hemberg, 1999) بعنوان: "العناصر الاوليه والثانوية للتحليل المركب لاستبانه التماثل التنظيمي"، ولقد هدفت الدراسة إلى توظيف أسلوب التحليل العاملي لفحص العناصر الأولية والثانوية لاستبانه التماثل التنظيمي للباحث (cheney) ولقد تم اختيار عينة مكونه من (1300) موظفا من مجموعة منظمات اجتماعية جنوب غرب الولايات المتحدة الأمريكية.

ولقد توصلت الدراسة إلى ثبات فقرات هذا المقياس وصلاحيته لدراسة موضوع التماثل، كما توصلت الدراسة إلى أنّ هذا المقياس صالح لربطه وقياس أثره على فاعلية المنظمات، وكذلك تأثيره على التقليل في حالات دوران العمل والغياب عن العمل.

وفي دراسة قام بها مينا (Mina,1997) بعنوان: "التماثل التنظيمي، والقيم في المصانع ذات التكنولوجيا المتطورة"، وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة الكشف عن عملية التماثل وتحليل إستراتيجياتها المستخدمة في هذه المصانع، وكذلك معرفة القيم المؤثرة فيها.

وقد تم جمع البيانات من (8) مصانع كبرى ذات تكنولوجيا متطورة عن طريق استخدام أسلوب المقابلة، وتحليل بعض الوثائق الموجودة في هذه المصانع مثل ملفات الموظفين ونظام المكافآت.

ولقـد توصـلت الدراسة إلى أن جميع هذه المصانع تتبنى نفس استراتيجيات الـتماثل التنظيمـي، وان هناك مجموعة من القيم تؤثر في هذه الاستراتيجيات وهي (الإبداع، الجودة، العدالة، وبناء الفريق).

وفـي دراسـة قام بها (Westly, 1990) حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـى مـدى مشاركة الإدارة الوسطى في عملية صنع الاستراتيجية، وقد تم اختيار عيـنة مكونـة مـن العامليـن فـي الإدارة الوسـطى في مجموعة من المنظمات البيروقراطية الأمريكية.

ولقد توصلت الدراسة إلى:

أ- إنّ الإدارة الوسـطى تشـارك في اتخاذ القرارات التكتيكية فقط، أما الإدارة العليا فتشارك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

ب- بينـت الدراسـة وجـود رغـبة لدى الإدارة الوسطى للمشاركة في القـرارات الإسـتراتيجية، حيث اظهر أفراد العينة عدم رضاهم عن محاولـة إبعـادهم عن المشاركة في مناقشة مثل هذه القرارات الأمر الـذي يتسـبب فـي تقليل الروح المعنوية لديهم وانعدام النشاط وقلة الحافزية.

وفـي دراسـة قـام بها دانيل (Daniol,1988) بعنوان: "مشاركة المعلمين في المـدارس في عملية صنع القرار"، وهدفت الدراسة إلى معرفة آراء المعلمين حول مـدى مشـاركتهم في اتخاذ القرارات المدرسية، وتم اختيار عينة مكونه من (102) معلما ومعلمة أجابوا عبر استبانه وزعت عليهم لقياس مستويات المشاركة المرغوبة في اتخاذ القرارات.

ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ- كانـت مسـتويات المشـاركة المرغوبة تتجه نحو القرارات الإدارية والتنفيذية.

ب- أظهـرت هـذه الدراسـة أن مستوى الرغبة بالمشاركة عند المعلمين الذكور أكثر منها عند الإناث.

ج- وأظهـرت الدراسـة أن هـناك علاقة إيجابية واضحة بين المشاركة

المـــرغوبة في اتخاذ القرارات وكل من الرضاء والولاء الوظيفي عند المعلمين.

وفي دراسة قام بها سايمولن (Simolen,1984) بعنوان: "تأثير مشاركة أعضاء هيـئة الــتدريس في عملية اتخاذ القرارات على تصورهم للمناخ التنظيمي والرضا الوظيفي".

وهدفــت الدراسة إلى التعرف على آثار عملية مشاركة أعضاء هيئة التدريس فـــي كلـــيات المجـــتمع الحكومية في منطقة ميرلاند على المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

ولقـــد تم جمع المعلومات من خلال استبانة وزعت على أفراد مجتمع الدراسة، ولقد تم التوصل إلى النتائج الآتية:

أ- إنّ الانحراف عن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات يؤدي إلى إيجاد تصورات سلبية للمناخ التنظيمي.

ب- إن الرضا الوظيفي يتأثر تأثيراً واضحاً بمدى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

التدريســية في الجامعات الرسمية الأردنية، حيث تم تطوير وبناء استبانة متكيفة مع البيئة المبحوثة، لقياس أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية، حيث تكونت الاستبانة من قسمين هما: (الملحق رقم ب).

القســم الأول: ويتضــمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغــيرات الديمغرافية وهي (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

القســم الثانــي: ويتضمن (53) فقرة ضمن مقياس (ليكرت Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية على النحو الآتي: الخيار (تنطــبق دائمــاً) ويمــثل (5 درجات) و(تنطبق غالباً) ويمثل (4 درجات) و(تنطبق أحــياناً) ويمثل (3 درجات) و(تنطبق نادراً) ويمثل (2 درجة) والخيار (لا تنطبق إطلاقاً) ويمثل (1 درجة).

وقــد توزعــت الفقرات الــ (53) لتشمل المتغيرين (المستقل والتابع) بمختلف أبعادهما، وكما هي موضحة أدناه:

الفقرات من (1-26) وتقيس المتغير المستقل (المشاركة المدركة والمرغوبة) وقد توزعت هذه الفقرات لتشمل الأبعاد المستقلة كما أشارت إليها الدراسة، ولقد تم الاسترشاد بالاستبانة الموجودة في دراسة (الحوامدة والكساسبة، 2000)، والتي ترجمت من دراسة (Driscoll,1978) وتم اجراء التعديلات عليها من قبل الباحثان وكذلك قامت الباحثة باجراء بعض التعديلات عليها لتتوافق مع أهداف الدراسة:

أ- الفقرات من(1-6) وتقيس البعد المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم).

ب- الفقــرات مــن(7-13) وتقيس البعد المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم).

جــ- الفقــرات من(14-19) وتقيس البعد المستقل(المشاركة المدركة على مستوى الكلية)

د- الفقـــرات مـــن(20-26) وتقيس البعد المستقل(المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية).

الفقرات من (27-53) وتقيس المتغير التابع(التماثل التنظيمي) وهذه الفقرات صـــممت بالاعـــتماد علـــى المقياس الذي استخدمه (Cheney,1992) وعاد واستخدمه (Johnson, Johnson, &Hemberg،1999), وقامـــت الباحثة بإجراء بعض التعديلات عليه ليتناسب وعمل عضو هيئة التدريس واستجابة لآراء المحكمين للاستبانة.

وقد توزعت هذه الفقرات، لتشمل ثلاثة أبعاد أساسية تابعة للتماثل التنظيمي وهي:

أ- الفقرات من (27-35) وتقيس البعد التابع (الولاء التنظيمي).
ب- الفقرات من (36-43) وتقيس البعد التابع (التشابه).
ج- الفقرات من (44-53) وتقيس البعد التابع (الانتماء أو العضوية).

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقـــد تـــم عـــرض الاستبانة على (10) محكمين من أساتذة الإدارة المختصين، وأعضـــاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، للتحقق من مدى صدق فقرات الاستبانة، ولقـــد تـــم الأخـــذ بملاحظـــاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبـــة مـــن تعديـــل وحـــذف وإضافة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاســـتبانة فـــي فقـــراتها، وفضـــلاً عن ذلك، فقد جرى عرض الاستبانة على عينة اختـــبارية قوامها (30) أستاذاً من أفراد العينة، بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثيـــن للاســـتبانة وعـــبّروا عن رغبتهم في التفاعل مع فقراتها، وقد تم الأخذ بملاحظـــاتهم فيما يتعلق بوضوح الفقرات في قياس ما وضعت لقياسه مما أكد على صدق الأداة.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جـــرى اســـتخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتســـاق الداخلـــي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع الأبعاد

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم المتغير والبعد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
53-1	الكلي للاستبانة (المتغيرات والأبعاد والفقرات)	0.95
26-1	البعد المستقل (المشاركة المدركة والمرغوبة)	0.94
6-1	البعد المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم)	0.85
13-7	البعد المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم)	0.79
19-14	البعد المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية)	0.86
26-20	البعد المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية)	0.85
53-27	المتغير الكلي التابع (التماثل التنظيمي)	0.91
35-27	البعد التابع (الولاء التنظيمي)	0.88
43-36	البعد التابع(التشابه)	0.80
53-44	البعد التابع (الانتماء(العضوية))	0.85

يتبين من خلال الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لجميع متغيرات وأبعاد الدراسة، مرتفعة وهي نسب ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

3. 7 المعالجة الإحصائية:

لغرض الإجابة على أسئلة الدراسة ولاختبار فرضياتها، فقد اعتمدت الدراسة على الرزمة الإحصائية (SPSS) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptiv Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعادها حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2- (Simple Regression Analysis) لاختبار صلاحية النموذج واختبار أثر المتغيرات المستقلة كل على حدا على أبعاد المتغير التابع كلٌ على حدا.

الفصل الرابع

عرض وتحليل النتائج

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
(5)	(4)	(3)	(2)	(1)

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
3.5 فما فوق	3.49–2.5	2.49–1

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5–3.49) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

السؤال الأول: ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم والكلية؟

ثانياً: مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
-14	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.	2.56	1.05	%51.27	3	متوسط
-15	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.	2.27	1.03	%45.40	4	منخفض
-16	إن آلية العمل المتبعة في كليتي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للكلية.	2.24	1.02	%44.72	5	منخفض
-17	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي.	3.02	1.03	%60.39	2	متوسط
-18	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.	2.23	1.19	%44.62	6	منخفض
-19	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية في كليتي.	3.09	1.07	%61.75	1	متوسط
-	المتوسط الكلي	2.57	0.99	%51.36	-	متوسط

يظهر من الجدول رقم (4) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والمتعلقة بمستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية قد تراوحت ما بين(3.09) للفقرة رقم(6) و(2.23) للفقرة رقم(5) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلـــغ (2.57) وبأهمية نسبية بلغت(51.36%)، وهذا يعني أن مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية لدى أفراد العينة ذات مستوى متوسط، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(19) والتي تنص على (تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية في كليتي)احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ(3.09) وبأهمية نسبية(61.75%)، يلي ذلك الفقرة

رقم(17) والتي تنص على (تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي) بمتوسط حسابي بلغ(3.02) وبأهمية نسبية (60.39%)، وجاءت الفقرة رقم(14) في المرتبة الثالثة والمتعلقة بأن(تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في كليتي) بمتوسط حسابي بلغ(2.56) وبأهمية نسبية(51.27%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(18) في المرتبة الأخيرة والتي تنص على (تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية) بمتوسط حسابي بلغ (2.23) وبأهمية نسبية(44.62%) وتمثل درجة منخفضة على المقياس الذي اعتمدته الدراسة. ومن مطالعات النتائج الإحصائية في الجدول رقم(4) تبين أن تصورات المبحوثين بمستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية بشكل عام جاء متوسطاً، بمتوسط حسابي مقداره(2.57) وكانت أكثر الفقرات تصوراً هي التي تتعلق بطرح المواد الدراسية وأقل الفقرات تصوراً هي المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.

ويفسر ذلك الى ان عدد قليل من اعضاء هيئة التدريس يستطيعون المشاركة في عملية اتخاذ القرارات على مستوى الكلية، وذلك نظرا لانهم لا يتسلموا مناصب ادراية على مستوى الكلية تسمح لهم بامكانية المشاركة في عملية اتخاذ القرارت مما يؤدي الى عدم اعطاءهم الفرصة للقيام بهذه الاعمال وبالتالي جاءت تصوراتهم لهذه الفقرات متوسطة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم والكلية؟

أولاً: مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
7-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.	4.22	0.90	%84.40	4	مرتفع
8-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.	3.94	0.96	%78.75	5	مرتفع
9-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية لقسمي.	3.79	0.92	%75.81	7	مرتفع
10-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في القسم.	3.89	0.93	%77.82	6	مرتفع
11-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.	4.39	0.98	%87.87	2	مرتفع
12-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعين رئيس قسمي.	4.30	0.91	%85.97	3	مرتفع
13-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.	4.43	0.89	%88.59	1	مرتفع
-	المتوسط الكلي	4.14	0.87	%82.74	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والمتعلقة بمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم قد تراوحت ما بين(4.43) للفقرة رقم(13) و(3.79) للفقرة رقم(9) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلـــغ (4.14) وبأهمية نسبية بلغت(82.74%)، وهذا يعني أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم لدى أفراد العينة ذات مستوى مرتفع، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(13) والتي تنص على (لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في

قسمي)احتلت المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ(4.43) وبأهمية نسبية(88.59%)، يلي ذلك الفقرة رقم(11) والتي تنص على (لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي) بمتوسط حسابي بلغ(4.39) وبأهمية نسبية (87.87%)، وجاءت الفقرة رقم(12) في المرتبة الثالثة والتي تنص على(لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعين رئيس قسمي) بمتوسط حسابي بلغ(4.30) وبأهمية نسبية(85.97%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(9) في المرتبة الأخيرة والمتعلقة بأن (لدي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية لقسمي) بمتوسط حسابي بلغ(3.79) وبأهمية نسبية(75.81%) وتمثل درجة مرتفعة على المقياس الذي اعتمدته الدراسة. ومن مطالعات النتائج الإحصائية في الجدول رقم(5) تبين أن تصورات المبحوثين بمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم بشكل عام جاء مرتفعاً، بمتوسط حسابي مقداره(4.14) وكانت أكثر الفقرات تصوراً هي التي تتعلق بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في القسم وأقل الفقرات تصوراً هي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية في القسم. وهذا يدل على أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم جاءت أكثر ارتفاعاً من مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم مما يعني أن أعضاء هيئة التدريس في المجالس الأكاديمية يتوقون إلى مستوى مشاركة أعلى من الحد المسموح به في التعليمات.

ولقد كانت الاهمية النسبية مرتفعة بالنسبة للقرارات المتعلقة بطرح الخطط الدراسية وتعديلها، اضافة إلى تعيين رئيس القسم، واعضاء هيئة التدريس، وهذا يدل على ان هنالك وعي واهتمام كبير من قبلهم بالنواحي الاكاديمية للقسم من خلال الاهتمام بنوعية المواد العلمية المطروحة على مستوى أقسامهم وكذلك الاهتمام بكفاءة الاعضاء المعينين فيها.

ثانياً: مستوى المشاركة المرغوبه على مستوى الكلية

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
20-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات اعضاء هيئة التدريس في كليتي.	3.72	0.94	%74.45	4	مرتفع
21-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.	3.58	0.96	%71.59	7	مرتفع
22-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية لكليتي.	3.70	0.92	%73.95	5	مرتفع
23-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.	3.60	0.93	%72.09	6	مرتفع
24-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيين عميد كليتي.	4.13	0.88	%82.54	3	مرتفع
25-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في كليتي.	4.22	0.89	%84.33	2	مرتفع
26-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي.	4.27	0.91	%85.40	1	مرتفع
-	المتوسط الكلي	3.89	0.84	%77.77	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لفقرات هذا المتغير والمتعلقة بمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية قد تراوحت ما بين(4.27) للفقرة رقم(26) و(3.58) للفقرة رقم(21) وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.89) وبأهمية نسبية بلغت(77.77%)، وهذا يعني أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية لدى أفراد العينة ذات مستوى مرتفع، وبالنظر إلى محتوى فقرات هذا المتغير، يتضح أن الفقرة رقم(26) والتي تنص على (لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في

كليتي)احتلت المرتبة الأعلى بمتوسط حسابي بلغ(4.27) وبأهمية نسبية (85.40%)، يلي ذلك الفقرة رقم(25) التي تنص على (لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في كليتي) بمتوسط حسابي بلغ(4.22) وبأهمية نسبية (84.33%)، وجاءت الفقرة رقم(24) في المرتبة الثالثة والمتعلقة بأن(لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيين عميد كليتي) بمتوسط حسابي بلغ(4.13) وبأهمية نسبية(82.54%)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم(21) في المرتبة الأخيرة والمتعلقة بأن (لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي) بمتوسط حسابي بلـــــغ(3.58) وبأهمية نسبية(71.59%) وتمثل درجة مرتفعة على المقياس الذي اعتمدته الدراسة. ومن مطالعات النتائج الإحصائية في الجدول رقم(6) تبين أن تصورات المبحوثين بمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية بشكل عام جاء مرتفعاَ، بمتوسط حسابي مقداره(3.89) وكانت أكثر الفقرات تصوراً هي التي تتعلق بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية وأقل الفقرات تصوراً هي بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في الكلية. وهذا يدلل على أنه جاءت المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية أكثر ارتفاعاً من المشاركة المدركة على مستوى الكلية، ولعل ذلك راجع إلى أن أعضاء هيئة التدريس لديهم الرغبة في مشاركة أعلى في كلياتهم، وقد يكون ذلك راجع إلى أن قليل منهم تسلم أعمال إدارية وشارك في مجالس الكليات لذلك يتوق إلى مشاركة أكثر على مستوى الكليات.

السؤال الثالث: ما هي تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية لمستوى التماثل التنظيمي على مستوى الجامعة؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن التماثل التنظيمي.

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
35-27	الولاء التنظيمي	3.80	0.53	%76.00	1	مرتفع
44-36	التشابه التنظيمي	3.56	0.56	%71.20	3	مرتفع
53-45	الأنتماء (العضوية)	3.78	0.51	%75.60	2	مرتفع
53-27	المتوسط الكلي للمتغير التابع التماثل التنظيمي	3.71	0.42	%74.20	-	مرتفع

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الكلي لأبعاد المتغير التابع التماثل التنظيمي قد جاء مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.71) وبأهمية نسبية (74.20 %)، وقد جاء بعد الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(3.80)، وبأهمية نسبية(76%)، تلا ذلك بعد الأنتماء(العضوية) بمتوسط حسابي(3.78) وبأهمية نسبية (75.60%)، وجاء في المرتبة الثالثة والأخيرة بعد التشابه التنظيمي بمتوسط حسابي (3.56) وبأهمية نسبية (71.20%). ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من التماثل التنظيمي لدى اعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية يعد مؤشراً إيجابياً لان التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار. ولعل ذلك راجع إلى المنافع التي قد يحصل عليها عضو هيئة التدريس من الوظيفة التي يقوم بها وبعض عوامل المناخ التنظيمي المتوفرة في الجامعات، والاحترام الذي يحظى به عضو هيئة التدريس في المجتمع بشكل عام وهذا كله ساعد في تعزيز التماثل التنظيمي لديهم.

بعد الولاء التنظيمي

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الولاء.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
27-	أشعر بالسرور لاختياري العمل في هذه الجامعة وليس في غيرها.	3.95	1.01	%79.06	4	مرتفع
28-	أدافع عن الجامعة لدى جميع الناس على أنها منظمة عظيمة للعمل فيها.	3.71	0.91	%74.24	6	مرتفع
29-	أبذل قصارى جهدي لمساعدة الجامعة في تحقيق النجاح.	4.15	0.82	%83.08	1	مرتفع
30-	يزعجني انتقاد الأخرين غير الموضوعي للجامعة التي أعمل بها.	3.80	0.88	%76.07	5	مرتفع
31-	لدي مشاعر دافئة نحو الجامعة كمكان للعمل.	4.01	0.89	%80.18	3	مرتفع
32-	لدي الاستعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.	3.66	1.08	%73.26	7	مرتفع
33-	إن سجل الجامعة التي أعمل بها هو مثال على إنجاز الأفراد المتفانون في عملهم.	3.53	0.87	%70.58	8	مرتفع
34-	أرغب في التحدث للأخرين عن المشاريع التي تقوم جامعتي بتنفيذها.	3.39	0.95	%67.77	9	متوسط
35-	أشعر بولائي المستمر للجامعة التي أعمل بها.	4.04	0.81	%80.89	2	مرتفع

تبين النتائج الإحصائية في الجدول رقم (8) إلى أن الفقرة رقم (29) والتي تنص على (أبذل قصارى جهدي لمساعدة الجامعة في تحقيق النجاح)، قد جاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (4.15) وأهمية نسبية (83.08%)، تلاها في ذلك وفي المرتبتين الثانية والثالثة وعلى التوالي الفقرتين (35، 31) والمتعلقتين بالشعور المستمر بولائه للجامعة التي يعمل بها ووجود مشاعر دافئة نحو الجامعة كمكان للعمل، وبمتوسطين حسابين (4.04، 4.01) وأهمية نسبية(80.89%، 80.18%) وعلى التوالي، تلا ذلك بقية فقرات البعد وعلى التوالي الفقرات (27، 30، 28، 32، 33، 34) كما ويظهر من الجدول، وهذا يفسر على أن أعضاء هيئة التدريس ينبع ولاءهم للجامعات التي يعملون بها من كونها مصدر رزق لهم وتلبي بعض رغباتهم الشخصية والأكاديمية .

بعد التشابه التنظيمي

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد التشابه.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
36-	أعمل مثل بقية الأفراد العاملون في الجامعة نحو تحقيق رسالة الجامعة.	4.14	0.73	%82.86	1	مرتفع
37-	أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع تمثلني بصورة جيدة.	3.65	0.95	%73.09	3	مرتفع
38-	أحاول في قراراتي المتخذة في الجامعة ان أخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة والتي تؤثر على الجامعة.	3.68	0.85	%73.67	2	مرتفع
39-	أشعر بأنني في هذه الجامعة مختلف عن الآخرين الذين يعملون في جامعات أخرى في المملكة.	3.34	0.98	%66.73	7	متوسط
40-	بصفة عامة أنظر إلى مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي الشخصية.	3.38	0.98	%67.51	6	متوسط
41-	لدي أشياء مشتركة كثيرة مع الأخرين الذين يعملون في جامعتي.	3.50	0.91	%70.09	5	مرتفع
42-	يسهل علي الموافقة على سياسات الجامعة في أمور تتعلق بي.	3.31	0.86	%66.20	8	متوسط
43-	أرى أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة جداً.	3.51	0.94	%70.27	4	مرتفع

تبيـــن النتائج الإحصائية في الجدول رقم (9) إلى أن الفقرة رقم (36) والتي تـــنص علـــى (أعمـــل مـــثل بقـــية الأفراد العاملون في الجامعة نحو تحقيق رسالة الجامعـــة)، قـــد جـــاءت في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي(4.14) وأهمية نسبية (82.86%)، تلاها في ذلك وفي المرتبتين الثانية والثالثة وعلى التوالي الفقرتين(38، 37) والمتعلقتيـــن بأحاول في قراراتي المتخذة في الجامعة ان أخذ في عين الاعتبار العواقـــب المحتملة والتي تؤثر على الجامعة، وأعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع تمثلنـــي بصـــورة جيدة، وبمتوسطين حسابين(3.68، 3.65) وأهمية نسبية(73.67%، 73.09%) وعلـــى التوالي، تلا ذلك بقية فقرات البعد وعلى التوالي الفقرات(43، 41،

40، 39، 42) كمـــا ويظهـــر مـــن الجـــدول، ويفسر ذلك على أنه يوجد إنسجام بين أعضـــاء هيئة التدريس وجامعاتهم، وتوافق في القيم التي يحملونها مع القيم السائدة في هذه المؤسسات.

بعد الأنتماء

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات بعد الانتماء.

رقم الفقرة في الاستبانة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب النسبية	المستوى بالنسبة للمتوسط
44-	أستطيع وصف الجامعة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء إليها.	3.65	0.95	%73.09	9	مرتفع
45-	أشعر بأنه من السهل عليّ أن أجدد هويتي من خلال الجامعة.	3.79	1.03	%75.85	5	مرتفع
46-	إن ارتباطي بالجامعة ارتباطاً كلياً.	3.42	1.18	%68.30	10	متوسط
47-	من المرجح أنني سأستمر بالعمل في الجامعة وإن لم أكن بحاجة للراتب.	3.73	1.10	%74.56	8	مرتفع
48-	إنني فخور بأن أكون موظفاً في هذه الجامعة.	4.05	0.88	%80.97	1	مرتفع
49-	كثير ما أصف نفسي للآخرين بالقول "أعمل في الجامعة" ، أو " أنا من الجامعة".	3.80	1.09	%75.99	4	مرتفع
50-	أشعر بأن الجامعة تولني اهتماماً كبيراً.	3.77	1.07	%75.49	6	مرتفع
51-	أهتم حقاً بمصير الجامعة التي أعمل بها.	3.96	0.96	%79.14	2	مرتفع
52-	ينتابني شعور بأنني عضو فاعل في هذه الجامعة.	3.77	1.01	%75.46	7	مرتفع
53-	أشعر بأن عضويتي في هذه الجامعة لن تنتهي حتى بعد تقاعدي منها.	3.87	0.97	%77.42	3	مرتفع

تبيـــن النتائج الإحصائية في الجدول رقم (10) إلى أن الفقرة رقم (48) والتي تـــنص علـــى (إنني فخور بأن أكون موظفاً في هذه الجامعة)، قد جاءت في المرتبة الأولـــى وبمتوســـط حســـابي(4.05) وأهمـــية نسبية(80.97%)، تلاها في ذلك وفي المرتبتيـــن الثانـــية والثالـــثة.وعلى التوالي الفقرتين(51، 53) والمتعلقتين بأهتم حقاً بمصـــير الجامعـــة التي أعمل بها، وأشعر بأن عضويتي في هذه الجامعة لن تنتهي حـــتى بعـــد تقـــاعدي مـــنها، وبمتوســـطين حســـابين(3.96، 3.87) وأهمية نسبية (79.14%، 77.42%) وعلى التوالي، تلا ذلك بقية فقرات البعد وعلى التوالي الفقرات (49، 45، 50، 52، 47، 44، 43، 46) كمـــا ويظهـــر من الجدول ويفسر ذلك أن هذا

الانـــتماء قـــد يكون نابع من أسباب مادية حيث الجامعة توفر فرص الأمن الوظيفي لأعضـــاء هيـــئة الـــتدريس، وكذلـــك من أسباب إجتماعية والتي تتمثل في المركز الاجتماعي الذي يحتله عضو هيئة التدريس في المجتمع الذي يعيش فيه.

2.4 أختبار الفرضيات:

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات، وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الإنحدار، وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين(VIF) (Variance Inflation Factory) وأختبار التباين المسموح(Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة، مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين(VIF) للقيمة(10) وقيمة أختبار التباين المسموح(Tolerance) أكبر من(0.05) وتم أيضاً التأكد من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي(Normal Distribuation) بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن(1). والجدول رقم(11) يبين نتائج هذه الاختبارات.

الجدول رقم(11)

أختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

Skewness	Tolerance	VIF	المتغيرات المستقلة
0.310	0.522	1.915	المشاركة المدركة على مستوى القسم
0.306	0.296	1.380	المشاركة المرغوبة على مستوى القسم
0.304	0.569	1.758	المشاركة المدركة على مستوى الكلية
0.966	0.317	1.150	المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية

نلاحـــظ أن قيم اختبار معامل تضخم التباين(VIF) لجميع المتغيرات تقل عن 10 وتـــتراوح بيـــن(1.150- 1.915)، وأن قـــيم أختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحـــت بين(0.296- 0.569)، وهي اعلى من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجـــود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة(Multicollinearity)، وقد تم التأكد من

البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء(Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1)، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

الفرضية الأولى: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المدركة على مستوى القسم في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

جدول رقم (12)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	63.396	63.396	*194.200* *	*0.000*
الخطأ	557	181.831	0.326		
الكلي	558	245.227			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.259

قيمة R = 0.508

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.01$) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

يتبين من معطيات جدول رقم(12) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الأولى استناداً إلى ارتفاع قيمة(F) المحسوبة والبالغة(194.200)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \le 0.01$) ودرجات حرية(1، 557) والبالغة(6.63)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى القسم) في هذا النموذج تُفسر ما مقيداره (25.9%) من التباين في المتغير التابع(بلورة التماثل التنظيمي)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الأولى.

وقد تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل(المشاركة المدركة على مستوى القسم) في بلورة التماثل التنظيمي (الولاء، التشابه، الانتماء).

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المشاركة المدركة على مستوى القسم	الولاء التنظيمي	0.339	0.224	0.474	*12.69	0.000
	التشابه	0.331	0.212	0.471	*12.52	0.000
	العضوية	0.419	0.248	0.498	*13.54	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326

تشـــير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى أن هناك أثر للمتغير المســـتقل (المشـــاركة المدركـــة علـــى مســـتوى القسم)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمـــي، التشابه، الأنتماء)، حيث بلغت معاملات(Beta) (0.474، 0.471، 0.498) وبدلالـــة قـــيم(T) المحسوبة (12.69، 12.52، 13.54) وهي أكبر من قيمها الجدولية (2.326)، عـــند مســـتوى دلالـــة($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية(557)، وأن المتغير المســـتقل (المشـــاركة المدركة على مستوى القسم) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (22.4%) مـــن التباين في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(21.2%) من التباين في المتغـــير الـــتابع(التشـــابه)، و(24.8%) من التباين في المتغير التابع(الأنتماء)، مما يقتضـــي رفـــض الفرضـــية العدمـــية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصـــائية للمتغير المستقل(المشاركة المدركة على مستوى القسم)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء). وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المرغوبة على مستوى القسم في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	45.688	45.688	*127.536* *	*0.000*
الخطأ	557	199.539	0.358		
الكلي	558	245.227			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α = 0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.186

قيمة R = 0.432

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

يتبيـن مـن معطيات جدول رقم (14) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثانية استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (127.536)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(1، 557) والبالغة(6.63)، ويتضح من نفـس الجدول أن المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم) في هذا الـنموذج تُفسـر مـا مقـداره (18.6%) من التباين في المتغير التابع(بلورة التماثل التنظيمـي)، وهـي قـوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضـية الثانية.وقـد تـم استخـدام أسلوب تحليـل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم) في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء).

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المشاركة المرغوبة على مستوى القسم	الولاء التنظيمي	0.245	0.104	0.322	*8.022	0.000
	التشابه	0.315	0.170	0.413	*10.688	0.000
	العضوية	0.423	0.223	0.472	*12.653	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326

تشـــير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (15) إلى أن هناك أثر للمتغير المســتقل (المشــاركة المــرغوبة علـــى مستوى القسم)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، التشابه، الأنتماء)، حيث بلغت معاملات(Beta) (0.322، 0.413، 0.472) وبدلالـــة قيم(T) المحسوبة (8.022، 10.688، 12.653) وهي أكبر من قيمها الجدولية (2.326)، عـــند مســـتوى دلالـــة($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية(557)، وأن المتغير المســتقل (المشاركة المرغوبة على مستوى القسم) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (10.4%) مـــن التبايـــن في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(17%) من التباين في المتغـــير الـــتابع(التشـــابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع(الأنتماء)، مما يقتضـــي رفـــض الفرضـــية العدمـــية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل(المشاركة المرغوبة على مستوى القسم)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء). وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المدركة على مستوى الكلية في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	70.549	70.549	*224.960* *	*0.000*
الخطأ	557	174.679	0.314		
الكلي	558	245.227			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.288

قيمة R = 0.536

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

يتبيــن مــن معطيات جدول رقم (16) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الثالثة استناداً إلى ارتفاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (120.316)عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(1، 557) والبالغة(6.63)، ويتضح من نفــس الجــدول أن المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية) في هذا الــنموذج تُفســر مــا مقــداره (28.8%) من التباين في المتغير التابع(بلورة التماثل التنظيمــي)، وهــي قــوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هاماً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الثالثة.

وقــد تــم استخــدام أسلوب تحليــل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المدركة على مستوى الكلية) في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء).

المتغير المستقل	المتغير التابع	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المشاركة المدركة على مستوى الكلية	الولاء التنظيمي	0.251	0.184	0.429	*11.201	0.000
	التشابه	0.330	0.318	0.564	*16.104	0.000
	العضوية	0.356	0.269	0.519	*14.335	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.01)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326

تشـير المعطـيات الإحصـائية في الجدول رقم (17) إلى أن هناك أثر للمتغير المسـتقل (المشـاركة المدركـة علـى مسـتوى الكلية)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، التشابه، الأنتماء)، حيث بلغت معاملات(Beta) (0.429، 0.564، 0.519) وبدلالة قيم(T) المحسوبة (11.201، 16.104، 14.335) وهي أكبر من قيمها الجدولية (2.326)، عـند مسـتوى دلالـة($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية(557)، وأن المتغير المسـتقل (المشـاركة المدركة على مستوى الكلية) في هذا النموذج تفسر ما مقداره (18.4%) مـن التباين في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(31.8%) من التباين في المتغـير الـتابع(التشـابه)، و(26.9%) من التباين في المتغير التابع(الأنتماء)، مما يقتضـي رفـض الفرضـية العدمـية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل(المشاركة المدركة على مستوى الكلية)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء). وقبول الفرضية البديلة. وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الرابعة: لا يوجد أثر هام ذو دلالة احصائية لمتغير المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية في أبعاد بلورة التماثل التنظيمي.

جدول رقم (18)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرابعة.

المصدر	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار	1	40.695	40.695	*110.824*	*0.000*
الخطأ	557	204.533	0.367		
الكلي	558	245.227			

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة (α =0.0001)

معامل التحديد (R^2) = 0.166

قيمة R = 0.407

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

يتبيـــن مـــن معطيات جدول رقم (18) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الـــرابعة اســـتناداً إلـــى ارتفـــاع قيمة (F) المحسوبة والبالغة (110.824)عن قيمتها الجدولـــية على مستوى دلالة($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية(1، 557) والبالغة(6.63)، ويتضـــح مـــن نفس الجدول أن المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (16.6%) من التباين في المتغير التابع(بلورة الـــتماثل التنظيمـــي)، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثراً هامـــاً للمتغير المستقل في المتغير التابع، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرابعة.

وقـــد تـــم استخـــدام أسلوب تحليـــل الانحدار البسيط(Simple Regression Analysis) لاختبار هذه الفرضية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار أثر المتغير المستقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية) في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء).

المتغير المستقل	المتغير المستقل	B	معامل التحديد R^2	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
المشاركة المرغوبة	الولاء التنظيمي	0.154	0.056	0.236	*5.728	0.000
على مستوى الكلية	التشابه	0.279	0.182	0.426	*11.127	0.000
	العضوية	0.362	0.223	0.472	*12.638	0.000

• ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

قيمة (T) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (557) = 2.326

تشـير المعطـيات الإحصـائية في الجدول رقم (19) إلى أن هناك أثر للمتغير المسـتقل(المشـاركة المـرغوبة علـى مستوى الكلية)، في المتغير التابع (الولاء التنظيمي، التشابه، الأنتماء)، حيث بلغت معاملات(Beta) (0.236، 0.426، 0.472) وبدلالـة قيم(T) المحسوبة(5.728، 11.127، 12.638) وهي أكبر من قيمها الجدولية (2.326)، عـند مسـتوى دلالـة($\alpha \geq 0.01$)، ودرجات حرية(557)، وأن المتغير المسـتقل (المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية) في هذا النموذج تُفسر ما مقداره (5.6%) مـن التبايـن في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(18.2%) من التباين في المتغـير الـتابع(التشـابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع(الأنتماء)، مما يقتضـي رفـض الفرضـية العدمـية، والتي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل(المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية)، في المتغير التابع التماثل التنظيمي(الولاء، التشابه، الانتماء). وقبول الفرضية البديلة.

الفرضية الخامسة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الجدول رقم (20)

تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	(1، 557)	3.39	0.95	0.79	0.37
	أنثى		3.30	0.83		
العمر	29 سنة فأقل		3.14	0.90		
	30-39 سنة	(3، 555)	3.21	1.04	*7.75	0.000
	40-49 سنة		3.41	0.78		
	50 سنة فأكثر		3.69	0.91		
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل		3.08	1.06		
	6-10 سنوات	(3، 555)	3.35	1.04	*5.16	0.002
	11-15 سنة		3.49	0.76		
	16 سنة فأكثر		3.46	0.90		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(1، 557)	3.42	0.96	*8.53	0.004
	أعزب		3.09	0.67		
الرتبية الأكاديمية	أستاذ		3.57	0.79		
	أستاذ مشارك	(3، 555)	3.41	0.96	*11.10	0.000
	أستاذ مساعد		3.40	0.90		
	مدرس		2.82	0.99		
نوع الكلية	كليات علمية	(1، 557)	3.55	0.83	*16.68	0.000
	كلية إنسانية		3.23	0.98		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (3، 555) = *3.78*

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(20) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات (العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات (العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)

وقبول الفرضية البديلة، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي للعمر(7.75)، ولمدة الخدمة(5.16)، وللحالة الاجتماعية(8.53)، وللرتبة الأكاديمية(11.10)، ولنوع الكلية(16.68).

في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى للجنس، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذا المتغير، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى للجنس، وذلك بسبب إنخفاض قيمة(F) المحسوبة والتي بلغت(0.79)، عن قيمتها الجدولية.

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- الحالـــة الاجتماعية: كانت الفروق لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحســـابي حيـــث بلغ متوسط إجابتهم(3.42)، ومتوسط إجابة الغير متزوجين (3.09).

ب- نـــوع الكلـــية: كانـــت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمـــية بدلـــيل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(3.55)، ومتوســـط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية(3.23). ويفسر ذلك أن اعضاء الهيئة التدريس في الكليات العلمية أكثر مشاركة وذلك كونهم يعملـــون كفريق في معظم الأبحاث والواجبات التي يقومون بها بسبب طبيعة العمل.

ج- العمـــر: عـــند إجراء اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكمـــا هـــي موضـــحة في الجدول رقم (20)، فقد كانت مصادر الفروق بين متوســـطات إجابـــات المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الثانـــية(30-39 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) (3.69)، أما متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) فقد بلغ(3.21) ولصالح المبحوثين ذوي

الأعمـــار(50 ســـنة فأكثر). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوســـطات إجابـــات المبحوثيـــن ذوي الأعمار(29 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الـــرابعة (50 ســـنة فأكـــثر) حيـــث بلغ متوسط الفئـــة الرابعـــة(50 سنـــة فأكـــثـــر)(3.69)، أما متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) فقد بلـــــــغ(3.14) ولصـــالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر). ويفسر ذلك أنه كلما تقدم عضو هيئة التدريس في العمر كلما تسلم مناصب إدارية أكثر وأصبح أقرب فأقرب لمركز اتخاذ القرار وزادت مشاركته.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.14	-	-	-	•0.55
30-39 سنة	3.21	-	-	-	•0.48
40-49 سنة	3.41	-	-	-	-
50 سنة فأكثر	3.69	-	-	-	-

• ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- مـــدة الخدمـــة: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفـــئة الثالـــثة(11-15 ســـنة) (3.49)، أمـــا متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فـــأقـــــل) فقد بلـــغ (3.08) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(11-15 سنة). ويبيـــن الجـــدول أيضـــاً أن هـــنالك مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) حيـــث بلـــغ متوســـط الفئة الثالثة(16 سنة فأكثـــر) (3.46)، أما متوسط الفئة الأولـــى(5 ســـنوات فأقل) فقد بلغ(3.08) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(16 ســـنة فأكـــثر). ولعـــل ذلك يعود إلى أن الخدمة الطويلة تعطي عضو هيئة الـــتدريس الخـــبرة الكافية للمشاركة في معظم قرارات قسمه ويعتبر مرجعية لأعضاء هيئة التدريس الأقل خبرة.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات مدة الخدمة

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة

فئات مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.08	-	-	*0.41	*0.38
6-10 سنوات	3.35	-	-	-	-
11-15 سنة	3.49	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.46	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

هـ- الرتـــبة الأكاديمية: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين مـــن رتبة(أستاذ) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أستاذ) (3.57)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلـــغ(2.82) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ مشـــارك) ومتوســـط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الثانـــية(أستاذ مشارك) (3.41)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقـــد بلغ(2.82) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مشارك)، وكانت هـــنالك أيضـــاً مصـــادر فـــروق بيـــن متوسطات إجابات المبحوثين من رتـــبة(أســـتاذ مســـاعد) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوســـط الفـــئة الثالثة(أستاذ مساعد) (3.40)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتـــبة(مـــدرس) فقـــد بلغ(2.82) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مســـاعد).وهـــذا يـــدل على أنه كلما ارتقى عضو هيئة التدريس في السلم الأكاديمي كلما زادت مشاركتهم وذلك لحكم العمل الإداري الذي يتسلمه.

الجدول رقم (23)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الرتبة الأكاديمية

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة

فئات الرتبة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
أستاذ	3.57	–	–	–	–
أستاذ مشارك	3.41	–	–	–	–
أستاذ مساعد	3.40	–	–	–	–
مدرس	2.82	*0.75	*0.59	*0.58	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الفرضية السادسة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الجدول رقم (24)

تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	(1، 557)	4.13	0.89	0.131	0.718
	أنثى		4.17	0.79		
العمر	29 سنة فأقل	(3، 555)	4.03	0.82	1.498	0.214
	30-39 سنة		4.05	0.81		
	40-49 سنة		4.19	0.89		
	50 سنة فأكثر		4.22	0.94		
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل	(3، 555)	4.09	0.74	5.48*	0.001
	6-10 سنوات		4.00	0.90		
	11-15 سنة		4.32	0.84		
	16 سنة فأكثر		3.99	0.96		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(1، 557)	4.14	0.90	0.019	0.89
	أعزب		4.12	0.69		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ	(3، 555)	4.28	0.87	18.09*	0.000
	أستاذ مشارك		4.26	0.82		
	أستاذ مساعد		4.16	0.73		
	مدرس		3.45	1.04		
نوع الكلية	كليات علمية	(1، 557)	4.28	0.82	12.26*	0.000
	كلية إنسانية		4.02	0.89		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (α ≥ 0.01) ودرجات حرية (3، 555) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(24) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات(مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى للمتغيرات(مدة الخدمة، الرتبة

الأكاديمية، نوع الكلية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي لمدة الخدمة (5.48)، وللرتبة الأكاديمية(18.09)، ولنوع الكلية(12.26).

في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى (للجنس، العمر، الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى (للجنس، العمر، الحالة الاجتماعية)، وذلك بسبب إنخفاض قيم(F) المحسوبة عن قيمها الجدولية.

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- نوع الكلية: كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(4.28)، ومتوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية(4.02).

ب- مدة الخدمة: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11-15 سنة) (4.32)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(4.00) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(11-15 سنة). ويبن الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (4.32)، أما متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.99) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة (11-15 سنة)، وهذا يدل على أنه كلما زادت الخبرة الجامعة تزداد الرغبة في المشاركة في القرارات أكثر فأكثر.

الجدول رقم (25)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات مدة الخدمة

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة

فئات مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	4.09	-	-	-	-
6-10 سنوات	4.00	-	-	*0.32	-
11-15 سنة	4.32	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.99	-	-	*0.33	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ج- الرتبة الأكاديمية: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أستاذ) (4.28)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ(3.45) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ مشارك) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(أستاذ مشارك) (4.26)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ(3.45) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مشارك)، وكانت هنالك أيضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ مساعد) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(أستاذ مساعد) (4.16)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ(3.45) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مساعد). وهذا دليل على أنه كلما ارتقى عضو هيئة التدريس في السلم الأكاديمي زادت الرغبة لديه في المشاركة في معظم قرارات الجامعة.

الجدول رقم (26)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الرتبة الأكاديمية

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة

فئات الرتبة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
أستاذ	4.28	-	-	-	-
أستاذ مشارك	4.26	-	-	-	-
أستاذ مساعد	4.16	-	-	-	-
مدرس	3.45	*0.83	*0.81	*0.71	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.05$)

الفرضية السابعة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية(الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الجدول رقم (27)

تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(F)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	(1، 557)	2.59	1.16	1.613	0.20
	أنثى		2.44	1.02		
العمر	29 سنة فأقل		1.97	1.03		
	30-39 سنة	(3، 555)	2.65	0.95	•37.90	0.000
	40-49 سنة		2.75	0.99		
	50 سنة فأكثر		3.22	1.26		
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل		2.19	1.11		
	6-10 سنوات	(3، 555)	2.30	1.05	•14.65	0.000
	11-15 سنة		2.58	1.07		
	16 سنة فأكثر		2.92	1.21		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(1، 557)	2.63	1.15	•11.98	0.001
	أعزب		2.16	0.95		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ		3.02	1.11		
	أستاذ مشارك	(3، 555)	2.67	1.17	•25.79	0.000
	أستاذ مساعد		2.47	1.054		
	مدرس		1.66	1.02		
نوع الكلية	كليات علمية	(1، 557)	2.54	1.13	0.212	0.65
	كلية إنسانية		2.59	1.15		

• ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha = 0.01$)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$) ودرجات حرية (3، 555) = 3.78

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(27) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى(العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى(العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، الحالة الاجتماعية)، وذلك بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي لمدة

الخدمة(14.65)، وللعمر(37.90)، وللرتبة الأكاديمية(25.79)، وللحالة الاجتماعية (11.98).

في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى(الجنس، ونوع الكلية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى(الجنس، ونوع الكلية)، وذلك بسبب إنخفاض قيم(F) المحسوبة عن قيمها الجدولية.

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لتصورات أعضاء هيئة التدريس المشاركة المدركة على مستوى الكلية، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- الحالـــة الاجتماعية: كانت الفروق لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحســـابي حيــث بلغ متوسط إجابتهم(2.63)، ومتوسط إجابة الغير متزوجين (2.16).

ب- العمـــر: عـــند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (28)،فقد كانت هنالك مصادر فروق بين متوســطات إجابـــات المبحوثين ذوي الأعمار(29 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الــرابعـــة (50 سيــنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) (3.22)، أمـــا متوســط الفـــئة الأولى(29 سنة فأقل) فقد بلغ(1.97) ولصالح المبحوثيـــن ذوي الأعمـــار(50 ســـنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر) ومتوســـط الفئة الثانية(30-39 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) (3.22)، أما متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) فقد بلغ(2.65) ولصالح المبحوثيـــن ذوي الأعمـــار(50 ســـنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)

ومتوســط الفــئة الثالثة(40-49 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكــثر) (3.22)، أمــا متوسط الفئة الثالثة(40-49 سنة) فقــد بلــــغ(2.75) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر).

وأشـــارت النتائج أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(40-49 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) (1.97)، أما متوســط الفئة الثالثة(40-49 سنة) فقد بلغ(2.75) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمـــار (40-49 ســنة)، وأن هــنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمـــار(30-39 ســنة) حيــث بلغ متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) (1.97)، أما متوســط الفــئة الثانية(30-39 سنة) فقد بلغ(2.65) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (30-39 سنة)

الجدول رقم (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	1.97	-	*0.68	*0.78	*1.25
30-39 سنة	2.65	-	-	-	*0.57
40-49 سنة	2.75	-	-	-	*0.47
50 سنة فأكثر	3.22	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ج- مــدة الخدمة: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمـــة(16 ســنة فأكــثر) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوســط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر) (2.92)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 ســنوات) فقد بلـــغ(2.30) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(16 سنة فأكثر). ويبن الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثيــن ذوي الخدمــة(5 ســنوات فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكــثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) (2.19)، أما متوسط

الخدمـــة(11.63)،وللعمر(17.16)، وللرتبة الأكاديمية(42.71)، ولنوع الكلية (13.49).

في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية تعزى (الجنس، والحالة الاجتماعية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية تعزى (الجنس، والحالة الاجتماعية)، وذلك بسبب إنخفاض قيم(F) المحسوبة عن قيمها الجدولية.

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لتصورات أعضاء هيئة التدريس المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- نوع الكلية: كانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية بدلـيل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابتهم(4.06)، ومتوسط إجابة أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات الإنسانية(3.75).

ب- العمـــر: عـند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (32)، فقد كانت هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابـات المبحوثيـن ذوي الأعمار(29 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الــرابعــة (50 سيـنة فأكثر) جيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) (4.05)، أمـا متوسـط الفـئة الأولى(29 سنة فأقل) فقد بلغ(3.53) ولصالح المبحوثيـن ذوي الأعمـار(50 سـنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر) ومتوسـط الفـئة الثانية(30-39 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكـثر) (4.05)، أما متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) فقد بلغ(3.55) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر).

وأشـــارت النتائج أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(40-49 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(29 سنة فأقل) (3.53)، أما متوســـط الفئة الثالثة(40-49 سنة) فقد بلغ(4.19) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمـــار (40-49 ســـنة)، وأن هـــنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمـــار(40-49 ســـنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(30-39 سنـــة) (3.55)، أما متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) فقد بلغ(4.19) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(40-49 ســـنة). وهذا يشير إلى أنه كلما تقدم عضو هيئة التدريس في العمر كلما كان مماثلاً أكثر مع الجامعة التي يعمل بها وذلك راجع إلى الألفة بينه وبين الجامعة التي يعمل فيها.

الجدول رقم (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.53	-	-	*0.66	*0.52
30-39 سنة	3.55	-	-	*0.64	*0.49
40-49 سنة	4.19	-	-	-	-
50 سنة فأكثر	4.05	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ج- مـــدة الخدمة: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(11-15 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(11-15سنة) (4.20)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.66) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(11-15سنة). ويبن الجدول أيضاً أن هـــنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(5 ســـنوات فـــأقل) ومتوســـط الفئة الثالثة(11-15سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) (3.73)، أما متوسط الفئة الثالثة(11-15سنة) فقد بلغ (4.20) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(11-15سنة)، وأشارت النتائج أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(16

ســنة فأكــثر) ومتوســط الفئة الثالثة(11-15 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16 سنة فأكثر)(3.69)، أما متوسط الفئة الثالثة(11-15سنة) فقد بلغ (4.20) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(11-15سنة).

الجدول رقم (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات مدة الخدمة

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة

فئات مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.73	-	-	*0.47	-
6-10 سنوات	3.66	-	-	*0.54	-
11-15 سنة	4.20	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.69	-	-	*0.51	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- الرتبة الأكاديمية: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتــبة(أســتاذ) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولــى(أســتاذ) (4.15)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ (2.72) ولصـــالح المبحوثيــن من ذوي رتبة(أستاذ). ويبين الجدول أيضاً أن هــنالك مصـــادر الفــروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ مشــارك) ومتوســط المبحوثيــن مــن رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الثانــية(أستاذ مشارك) (4.07)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلــغ(2.72) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مشارك)، وكانت هنالك أيضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ مساعد) ومتوســط المبحوثيــن من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(أستاذ مســاعد) (3.94)، أمــا متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ(2.72) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مساعد).

الجدول رقم (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الرتبة الأكاديمية

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة

فئات الرتبة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
أستاذ	4.15	–	–	–	–
أستاذ مشارك	4.07	–	–	–	–
أستاذ مساعد	3.94	–	–	–	–
مدرس	2.72	*1.43	*1.35	*1.22	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفرضية التاسعة: لا تختلف تصورات أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية الأردنية لمستوى التماثل التنظيمي بأختلاف المتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية).

الجدول رقم (35)

تحليل التباين لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي يعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	فئات المتغير	درجة الحرية	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
الجنس	ذكر	(1، 557)	3.72	0.66	1.73	0.19
	أنثى		3.62	0.68		
العمر	29 سنة فأقل		3.58	0.67		
	30-39 سنة	(3، 555)	3.40	0.64	*36.70	0.000
	40-49 سنة		3.77	0.60		
	50 سنة فأكثر		4.14	0.53		
مدة الخدمة	5 سنوات فأقل		3.62	0.78		
	6-10 سنوات	(3، 555)	3.56	0.66	*6.41	0.000
	11-15 سنة		3.85	0.57		
	16 سنة فأكثر		3.68	0.67		
الحالة الاجتماعية	متزوج	(1، 557)	3.75	0.66	*20.79	0.000
	أعزب		3.39	0.60		
الرتبة الأكاديمية	أستاذ		3.92	0.61		
	أستاذ مشارك	(3، 555)	3.73	0.65	*15.87	0.000
	أستاذ مساعد		3.66	0.68		
	مدرس		3.28	0.55		
نوع الكلية	كليات علمية	(1، 557)	3.68	0.64	0.804	0.37
	كلية إنسانية		3.73	0.68		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.01)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 ≥ α) ودرجات حرية (1، 557) = 6.63

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01 ≥ α) ودرجات حرية (3، 555) =

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم(35) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي تعزى(العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، الحالة الاجتماعية)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي تعزى(العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، الحالة الاجتماعية)، وذلك

بسبب ارتفاع قيم(F) المحسوبة، وهي لمدة الخدمة(6.41)، وللعمر(36.70)، وللرتبة الأكاديمية(15.87)، وللحالة الاجتماعية (20.79).

في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة التماثل التنظيمي تعزى (الجنس، ونوع الكلية)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية جزئياً فيما يتعلق بهذه المتغيرات، والتي تنص على أنه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول حول مستوى المشاركة التماثل التنظيمي تعزى (الجنس، ونوع الكلية)، وذلك بسبب إنخفاض قيم(F) المحسوبة عن قيمها الجدولية.

وقد تم إستخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الشخصية لتصورات أعضاء هيئة التدريس المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

أ- الحالـــة الاجتماعية: كانت الفروق لصالح المتزوجين بدليل ارتفاع متوسطهم الحســـابي حيـــث بلغ متوسط إجابتهم(3.75)، ومتوسط إجابة الغير متزوجين (3.39).

ب- العمــر: عــند إجراء اختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات متغير العمر وكما هي موضحة في الجدول رقم (36)،فقد كانت هنالك مصادر فروق بين متوســطات إجابــات المبحوثين ذوي الأعمار(29 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الـــرابعـــــة (50ســنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكثر) (4.14)، أمــا متوسيــط الفــئة الأولى(29 سنة فأقل) فقد بلغ(3.58) ولصالح المبحوثيــن ذوي الأعمــار(50 ســنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر) ومتوســط الفــئة الثانية(30-39 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة فأكــثر) (4.14)، أما متوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) فقد بلغ(3.40) ولصالح المبحوثيــن ذوي الأعمــار(50 ســنة فأكثر)، ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر) ومتوســط الفــئة الثالثة(40-49 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(50 سنة

فأكــثر) (4.14)، أمــا متوسط الفئة الثالثة(40-49 سنة) فقد بلـــــغ(3.77) ولصـــالح المبحوثين ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، وأشارت النتائج أيضاً أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(40-49 سنة) ومتوسط الفئة الثانية(30-39 سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(40-49 سـنة) (3.77)، أما متوسط الفئة الثانية،(30-39 سنة) فقد بلغ(3.40) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(40-49 سنة).

الجدول رقم (36)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات العمر

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي

فئات العمر	المتوسط الحسابي	29 سنة فأقل	30-39 سنة	40-49 سنة	50 سنة فأكثر
29 سنة فأقل	3.58	-	-	-	*0.56
30-39 سنة	3.40	-	-	*0.37	*0.74
40-49 سنة	3.77	-	-	-	*0.37
50 سنة فأكثر	4.14	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

ج- مــدة الخدمة: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(11-15سنة) ومتوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) حيث بلغ متوسط الفــئة الثالثة(11-15سنة) (3.85)، أما متوسط الفئة الثانية(6-10 سنوات) فقد بلغ(3.56) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمة(11-15سنة). ويبن الجدول أيضـــاً أن هـــنالك مصـــادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخدمة(5 سنوات فأقل) ومتوسط الفئة الثالثة(11-15سنة) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(5 سنوات فأقل) (3.62)، أما متوسط الفئة الثالثة(11-15سنة) فقد بلغ(3.85) ولصالح المبحوثين ذوي الخدمـــــة(11-15سنة).

الجدول رقم (37)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات مدة الخدمة

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي

فئات مدة الخدمة	المتوسط الحسابي	5 سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.62	-	-	*0.23	-
6-10 سنوات	3.56	-	-	*0.29	-
11-15 سنة	3.85	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.68	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

د- الرتبة الأكاديمية: كانت مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(أستاذ) (3.92)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ (3.28) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ). ويبين الجدول أيضاً أن هنالك مصادر الفروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ مشارك) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية(أستاذ مشارك) (3.73)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ(3.28) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مشارك)، وكانت هنالك أيضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ مساعد) ومتوسط المبحوثين من رتبة (مدرس) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(أستاذ مساعد) (3.66)، أما متوسط الفئة الرابعة من رتبة(مدرس) فقد بلغ(3.28) ولصالح المبحوثين من ذوي رتبة(أستاذ مساعد). وكانت هنالك أيضاً مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين من رتبة(أستاذ) ومتوسط المبحوثين من رتبة (أستاذ مساعد) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة(أستاذ) (3.92)، أما متوسط الفئة الثالثة من رتبة(أستاذ مساعد) فقد بلغ(3.66) ولصالح المبحوثين من رتبة(أستاذ).

الجدول رقم (38)

نتائج تحليل اختبار شيفه لفئات الرتبة الأكاديمية

لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي

فئات الرتبة	المتوسط الحسابي	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
أستاذ	3.92	–	–	–	–
أستاذ مشارك	3.73	–	–	–	–
أستاذ مساعد	3.66	*0.26	–	–	–
مدرس	3.28	*0.64	*0.45	*0.38	–

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α = 0.05)

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات

5.1 مناقشة النتائج:

لقد توصلت الدراسة إلى مجموعة نتائج فعلية تتمثل فيما يأتي:

1- أشـــارت النـــتائج إلى أن تصورات أعضاء هيئة التدريس إلى أهمية مستوى المشـــاركة المدركـــة على مستوى القسم، قد جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي (3.38) وبأهمية نسبية بلغت(67.54%)، وتُعزى هذه النتيجة إلى شعور أعضاء هيـئة الـــتدريس بضـــرورة ممارســـة نشاطاتهم في التأثير على عملية صنع القــرارات المــتعلقة بــتعديل الخطط الدراسية، وطرح المواد الدراسية على الفصـــول المخـــتلفة والمشـــاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في أقسامهم.

2- أشـــارت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لمستوى المشاركة المدركة علـــى مســـتوى الكلية جاءت متوسطة، بمتوسط حسابي(2.57) وبأهمية نسبية بلغـــت(51.36%)، وتمثلـــت إجابـــات أعضاء هيئة التدريس على فقرات هذا المتغـــير في التركيز على فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطـــرح المـــواد الدراسية وتعديل الخطط الدراسية والمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس، وإتاحة فرصة المشاركة في عملـــية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية، وقد يُفسر عدم ارتفـــاع نسبة المشاركة المدركة لدى أعضاء هيئة التدريس سواء على مستوى القســـم أو الكلـــية إلـــى وجود عوامل وقيود تحد من هذه المشاركة، وفي هذا المجال يشير (أبو قديري) إلى أن هنالك عوامل تنظيمية واجتماعية تؤثر على عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

3- أشارت النتائج إلى أن المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير والمتعلقة بمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم قد تراوحت ما بين (4.43- 3.79)

وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ(4.14) وبأهمية نسبية بلغت (82.74%)، وهذا يعني أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم لدى أفراد العينة ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات أهمية هي التي تتعلق بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في القسم وأقل الفقرات أهمية هي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية في القسم.

4- جاءت تصورات أعضاء هيئة التدريس لمستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية مرتفعة، وبمتوسط حسابي عام لجميع الفقرات بلغ (3.89) وبأهمية نسبية بلغت (77.77%)، وهذا يعني أن مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية لدى أفراد العينة ذات مستوى مرتفع، وكانت أكثر الفقرات تصوراً هي التي تتعلق بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية وأقل الفقرات أهمية هي بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وقد يُفسر ارتفاع معدل الرغبة لدى أعضاء هيئة التدريس للمشاركة على مستوى القسم أو الكلية إلى أن نسبة المشاركة الموجودة على أرض الواقع لا ترضي طموحهم ورغبتهم في المشاركة، وترتفع نسبة الرغبة في المشاركة في المواضيع الأكاديمية مثل وضع الخطط الدراسية وتعديلها وقد يعود ذلك إلى مدى وعي أعضاء هيئة التدريس بأهمية دورهم في تحسين ورفع كفاءة العملية التعليمية ورفع مستوى العلمية المطروحة.

5- أشارت النتائج أن تصورات أعضاء هيئة التدريس لأبعاد التماثل التنظيمي قد جاءت مرتفعةً، بمتوسط حسابي(3.71) وبأهمية نسبية(74.20%) وقد جاء بعد الولاء التنظيمي في المرتبة الأولى، تلاه في ذلك بعد الإنتماء (العضوية)، وجاء في المرتبة الأخيرة بعد التشابه التنظيمي، ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من التماثل التنظيمي لدى أعضاء البيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية يعد مؤشراً إيجابياً لان التماثل صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث يوفر منافع

كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار.

6- أشـــارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس لـــبعد متغير (الولاء التنظيمي) قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي(3.80)، وبأهمية نســبية (76%)، وذلــك لأن أعضاء الهيئة التدريسية يبذلون قصارى جهدهم لرقــي الجامعـــة ، وشـــعورهم المستمر بولائهم للجامعة ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم وتلبي بعض رغباتهم الأكاديمية البحثية.

7- أشـــارت نـــتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي للمتغير التابع (التشابه) قد جاء مـــرتفعاً بمتوسط حسابي (3.56) وبأهمية نسبية (71.20%) وذلك لأن أعضاء الهيـــئة التدريســـية يعملون على تحقيق رسالة الجامعة، وأخذ مصلحة الجامعة بعيـــن الاعتـــبار عـــند اتخاذ أي قرار ولأن صورة الجامعة في المجتمع هي انعكـــاس لصورة عضو هيئة التدريس فيها، ووجود انسجام بين أعضاء هيئة التدريس وجامعاتهم، وتوافق في القيم التي يحملونها مع قيم هذه المؤسسات.

8- أشـــارت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط الكلي لتصورات أعضاء هيئة التدريس لـــبعد متغـــير(الانتماء) قد جاء مرتفعاً بمتوسط حسابي (3.78) وبأهمية نسبية (75.60%) وقد يفسر هذا لأن الانتماء قد يكون نابع من أسباب مادية حيث أن الجامعة توفر فرص الأمن الوظيفي والمركز الاجتماعي الذي يحتله العضو في الجامعـــة والشـــعور بالفخـــر لعملـــة فـــي الجامعـــة، وتشـــير دراســـة (Wiesenfeld, Reghuram Garud) إلـــى أن العلاقـــة بيـــن التماثل التنظيمي والانتماء هي علاقة طرديه.

9- هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية للمشاركة المدركة على مستوى القسم في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي، التشابه، الأنتماء) فقد أشارت نتائج تحلـــيل الانحدار إلى أن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره(22.4%) من التباين فـــي المتغـــير الـــتابع(الـــولاء التنظيمـــي) و(21.2%) من التباين في المتغير التابع(التشابه)، و(24.8%) من التباين في المتغير التابع(الانتماء).

10- هناك تأثيرات مهمة وذات دلالة إحصائية للمشاركة المرغوبة على مستوى القسم في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء) فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره(10.4%) من التباين في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(17%) من التباين في المتغير التابع(التشابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع(الانتماء).

11- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المدركة على مستوى الكلية في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء) فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره(18.4%) من التباين في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(31.8%) من التباين في المتغير التابع(التشابه)، و(26.9%) من التباين في المتغير التابع(الانتماء).

12- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمشاركة المرغوبة على مستوى الكلية في بلورة التماثل التنظيمي(الولاء التنظيمي، التشابه، الانتماء) فقد أشارت نتائج تحليل الانحدار إلى أن المتغير المستقل، يفسر ما مقداره(5.6%) من التباين في المتغير التابع(الولاء التنظيمي) و(18.2%) من التباين في المتغير التابع(التشابه)، و(22.3%) من التباين في المتغير التابع(الانتماء)، وفي هذا المجال تشير دراسة دانيل (Daniol) إلى أن هناك علاقة إيجابية واضحة بين المشاركة المرغوبة في اتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لدى المعلمين، وهذه النتيجة تتوافق مع نتيجة هذه الدراسة.

13- أشارت النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى(العمر، مدة الخدمة، الحالة الاجتماعية، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى القسم تعزى للجنس. فبالنسبة للحالة الاجتماعية كانت الفروق لصالح المتزوجين، وأما للكلية فكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية وذلك كونهم يعملون كفريق في معظم الأبحاث والواجبات التي يقومون بها بسبب طبيعة العمل.

وللعمـــر كانـــت لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر). ويفســـر ذلـــك أنه كلما تقدم عضو هيئة التدريس في العمر كلما تسلم مناصب إداريـــة أكـــثر وأصبح أقرب فأقرب لمنطقة القرار وزادت مشاركتهم. ولمدة الخدمـــة كانت مصادر الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخدمة(16 ســـنة فأكثر). لكون لديهم الخبرة الكافية للمشاركة في معظم قرارات أقسامهم واعتـــبار مرجعية لأعضاء هيئة التدريس الأقل خبرة. وللرتبة الأكاديمية كانت مصـــادر الفـــروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية من رتبة(أستاذ) وهذا يفسر علـــى أنـــه كلمـــا ارتقى عضو هيئة التدريس في السلم الأكاديمي كلما زادت مشاركتهم وذلك لحكم العمل الإداري الذي يتسلمه.

14- أشارت النتائج إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى(مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى القسم تعزى (للجنس، العمر، الحالة الاجتماعية)، فبالنسبة لنوع الكلية فكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية، ولمدة الخدمة كانت مصادر الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخدمة (11-15 سنة)، وهذا يدل على أنه كلما زادت الخبرة الجامعة تزداد الرغبة في المشاركة في القرارات أكثر فأكثر. ولصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة(أستاذ) وهذا دليل على أنه كلما ارتقى عضو هيئة التدريس في السلم الأكاديمي زادت الرغبة لديه في المشاركة في معظم قرارات الجامعة.

15- أشارت النتائج إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى(العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، الحالة الاجتماعية)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المدركة على مستوى الكلية تعزى(الجنس،

ونوع الكلية)، فبالنسبة للحالة الاجتماعية كانت الفروق لصالح المتزوجين، وأما للعمر كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، ولمدة الخدمة كانت مصادر الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخدمة(16 سنة فأكثر) ولصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة(أستاذ).

16- أشارت النتائج إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية تعزى(العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمية، نوع الكلية)، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشاركة المرغوبة على مستوى الكلية تعزى (الجنس، والحالة الاجتماعية)، وفيما يخص عامل الجنس فإن نتيجة هذه الدراسة تتنافى مع ما توصل إليه (Daniol) حيث وجد أن هنالك أثر إيجابي لمتغير الجنس على مستوى المشاركة المرغوبة لدى المعلمين، فبالنسبة لنوع الكلية فكانت الفروق لصالح أعضاء الهيئة التدريسية في الكليات العلمية، وأما للعمر كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، ولمدة الخدمة كانت مصادر الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخدمة (11-15 سنة)، وهذا يدل على أنه كلما زادت الخبرة الجامعة تزداد الرغبة في المشاركة في القرارات أكثر فأكثر. ولصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة(أستاذ) وهذا دليل على أنه كلما ارتقى عضو هيئة التدريس في السلم الأكاديمي زادت الرغبة لديه في المشاركة في معظم قرارات الجامعة.

17- أشـــارت النتائج إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى التماثل التنظيمي تعزى(العمر، مدة الخدمة، الرتبة الأكاديمـــية، الحالـــة الاجتماعية)، أما فيما يتعلق بمدة الخدمة فأن هذه النتيجة تـــتوافق مـــع دراسة (رشيد) حيث وجد أنه كلما زاد مستوى خدمة الأفراد في المـــنظمة زاد مســـتوى تمـــاثلهم التنظيمي، في حين لم تشر النتائج إلى وجود فـــروقات ذات دلالـــة إحصائية لتصورات أعضاء هيئة التدريس حول مستوى المشـــاركة التماثل التنظيمي تعزى (الجنس، ونوع الكلية)، وفيما يخص متغير

الجنس فأن دراسة دنكان (Duncan) توصلت إلى نتيجة مختلفة حيث وجد أن هنالك أثر قوي لمتغير الجنس على عملية التماثل التنظيمي وكانت الفروق في دراسته لصالح الإناث، أما بالنسبة للحالة الاجتماعية كانت الفروق لصالح المتزوجين، وأما للعمر كانت لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الأعمار(50 سنة فأكثر)، ولمدة الخدمة كانت مصادر الفروق لصالح أعضاء هيئة التدريس ذوي الخدمة (11-15 سنة)، ولصالح أعضاء هيئة التدريس من ذوي رتبة(أستاذ).

5. ع

2. 5 التوصيات:-

بناء على نتائج الدراسة، توصي الدراسة بما يلي:-

1. الاهتمام بأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية كعنصر هام من عناصر الجامعة، وذلك من خلال القيام بعمل مسوحات دوريه للتعرف على رغبات وحاجات أعضاء هيئة التدريس فيها، والعمل على تحقيق ما يتوافق منها مع أهداف الجامعة، وذلك لتعزيز عملية التماثل التنظيمي والتي تؤثر إيجابيا على كفاءة وفاعلية هذه الجامعات في تحقيق أهدافها.
2. تزويد الجامعات بإدارات فعاله تؤمن بعملية المشاركة من قبل أعضاء هيئة التدريس وتعمل على رسم رسالة واضحة ومميزه للجامعات، توضح من خلالها الأهداف والمعالم حتى يستطيع العاملون فيها وخاصة أعضاء هيئة التدريس من التعرف على أهداف الجامعة بشفافية وبالتالي يتبنون هذه الأهداف ويسعون إلى تحقيقها وعلى الإدارة التعامل بموضوعية وعدالة في كافة الأمور التي تخص أعضاء هيئة التدريس.
3. تفعيل أساليب عملية المشاركة لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الرسمية عن طريق إشراك أعضاء هيئة التدريس من عضوية اللجان الإدارية والتي تشكل من مختلف الكليات لحل المشاكل التي تعاني منها الجامعات الرسمية وفي كافة المجالات، وذلك لما لهذه اللجان من أثر إيجابي على عملية المشاركة .

4. زيـــادة أساليب التحفيز لدى أعضاء هيئة التدريس بمختلف أنواعها، كحضور المؤتمـــرات ، والـــندوات، والبرامج التدريبية التي من الممكن أن تؤدي إلى زيادة قدراتهم ومهارتهم ولما لها من اثر إيجابي على عملية التماثل التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس.
5. محاولة خلق مناخ تنظيمي إيجابي يدعم عمليات التماثل والمشاركة سواء كان فـــي مجالات عملية اتخاذ القرار، وذلك من خلال توفير سبل الراحة والأمان لأعضاء هيئة التدريس، وبذلك يصبح لديهم دافع قوي للعمل والعطاء.
6. الاهـــتمام من قبل الجامعات بأعضاء هيئة التدريس من ذوي الرتب المتقدمة، وأصـــحاب الخدمة الطويلة في الجامعة، وتقديم المزايا المادية والمعنوية لهم وذلـــك ليكونوا قدوة لأعضاء هيئة التدريس الجدد، نظراً لما يتمتعون به من درجة تماثل مرتفعة حسب ما أشارت إلية نتائج الدراسة.
7. يجب على رؤساء الأقسام وعمداء الكليات أن يتبعوا سياسات الباب المفتوح، ويسمحوا في فتح قنوات الاتصال بينهم وبين كافة أعضاء هيئة التدريس لكي تكـــون قرارات القسم والكلية، ذات صبغة أو طبيعة جماعية يتم اعتمادها من خـــلال مشـــاركة الجميع، وقد يتم ذلك من خلال إنشاء مجلس استشاري لكل كلـــية يـــتكون مـــن عضـــوية جميع أعضاء هيئة التدريس في تلك الكليات يستطيعون من خلاله المشاركة في القرارات المتخذة على مستوى الكلية ولا يشترط في عضوية هؤلاء الأعضاء أن يكونوا إداريين.
8. ضـــرورة توجيه الأبحاث القادمة إلى البحث في متغيرات أخرى لم تتناولها الدراسة ، مثل أثر الدافعية التي تقدمها الجامعات لأعضاء هيئة التدريس على عملـــية الـــتماثل التنظيمي، أو أثر التمكين الأكاديمي على التماثل التنظيمي، وغيرها من المواضيع المتعلقة بأعمال أعضاء هيئة التدريس .

المراجع

أ. المراجع العربية:

ابن العربي، محمد بن عبدالله المالكي، (1957)، **أحكام القرآن**، ط1، ج1، دار إحياء الكتب العربية.

أبو قديري، زعل، (2003)، **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة.

أبو هنطش، محمد توهفيل، (1998)، **سوسيولوجيا الدولة وآليات العمل السياسي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

البرعي، محمد بن عبدالله وعابدين، عدنان بن حمدي، (1987)، **الإدارة في التراث الإسلامي مع حكم وأمثال للمسؤولين ورجال الأعمال**، ج1، مكتبة الخدمات الحديثة، جدة – السعودية.

بركات، سليم ناصر، (1992)، **علم الاجتماع السياسي**، منشورات جامعة دمشق، دمشق.

الترمذي، أبو عيسى محمد بن عيسى، (1962)، **الجامع الصحيح (سنن الترمذي)**، ط1، ج2. مطبعة مصطفى البابي الحلبي.

التويجري، محمد والبرعي، محمد، (1997)، **الأسلوب القويم في صنع القرار السليم**، **ط1**، مكتبة العبيكان، الرياض.

جمعة، لما علي محمود، (1987)، **اتخاذ القرار الإداري التربوي في الفكر الإسلامي والإداري الحديث**، رسالة ماجستير، الجامعة الأردنية.

الجوهري، عبدالهادي، (2001)، **دراسات في العلوم السياسية وعلم الاجتماع السياسي**، ط8، المكتبة الجامعية، الاسكندرية.

الجوهري، عبدالهادي، (1996)، **أصول علم الاجتماع السياسي**، دار المعرفة الجامعية، القاهرة.

حريم، حسن، (2003)، **إدارة المنظمات منظور كلي**، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الحضرمي، أبو بكر بن الحسن، (1981)، **القيم السياسية أو الإشارة في تدبير الإمارة**، تحقيق سامي النشار، دار الثقافة، المغرب.

الحوامدة، نضال، والكساسبة، محمد، (2000)، أثر الثقة التنظيمية والمشاركة في صنع القرارات على رضا أعضاء هيئة التدريس في جامعة مؤتة، **مجلة مؤتة للبحوث والدراسات**، المجلد 15، عدد 16، ص141–ص196.

الخازندارا، جمال الدين، (1995)،"الاستماع الفعال وتأثيره على الاتصالات التنظيمية"، **مجلة الإداري**، عدد 6، ص196– ص169–ص204.

الخضرا وآخرون، بشير، (1995)، **السلوك التنظيمي**، ط1، المكتبة الوطنية،عمان– الأردن.

الخضرا، بشير، (1986)، "المشاركة في الإدارة: من نظم الاقتراحات إلى التسير الذاتي"، **مجلة دراسات**، المجلد 13، العدد 9، ص81–111 عمان– الأردن.

الدوري، قحطان بن عبدالرحيم، (1974)، **الشورى بين النظرية والتطبيق**، مطبعة الأمة، بغداد.

الرازي، أبو عبدالله محمد بن عمر، (1983)، **التفسير الكبير**، ط1، ج9، المطبعة البهية المصرية، مصر.

رشيد، مازن فارس، (2003)، **الهوية التنظيمية والتماثل التنظيمي: تحليل للمفهوم والأبعاد السلوكية لتطبيقاته**، اصدار مركز البحوث بكلية العلوم الإدارية، دار النشر العلمي والمطابع، الرياض.

السالم، مؤيد سعيد، (2002)، **تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام**، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، اربد– الأردن.

سلطان، محمد سعيد، (2002)، **السلوك الإنساني في المنظمات: فهم وإدارة الجانب الإنساني للعمل**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

الشامي، لبنان ونينو، ماركو، (2001)، **الإدارة: المبادئ الأساسية**، ط1، المركز القومي للنشر، اربد- الأردن.

شهاب، إبراهيم بدر، (1995)، "مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية"، **مجلة الإداري**، العدد 61، ص204-243.

الصيرفي، محمد عبد الفتاح، (2004)، **مفاهيم إدارية حديثة**، ط1، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

طلبة، عبدالله، (1987)، **الإدارة العامة: دراسة مقارنة**، منشورات جامعة دمشق، سوريا.

الطجم، عبدالله ،والسواط، طلق، (2000)، **السلوك التنظيمي: المفاهيم، النظريات، التطبيقات**، ط3، دار الحافظ للنشر والتوزيع، جدة – السعودية.

عاشور، أحمد صقر، (1989)، **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، بيروت-لبنان.

عبد الباقي، صلاح الدين، (2003)، **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، ط1، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

عبد الوهاب، علي محمد، (1985)، **السلوك الإنساني في الإدارة**، مكتبة عين شمس، القاهرة.

العتيبي، محمد السعود والسواط، طلعة عوض الله، (1997)، "الولاء التنظيمي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"، **مجلة الإداري**، مسقط، العدد 70، ص13-67.

العديلي، ناصر محمد، (1995)، **السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن**، معهد الإدارة العامة، الرياض.

عساف، عبدالمعطي، (1994)، **قراءات في السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة**، (د.ن)، عمان.

العسقلاني، شهاب الدين، (1959)، **فتح الباري بشرح صحيح البخاري**، ج17، مطبعة البابي الحلبي.

عسكر، سمير أحمد، (1990)، "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض"، **المجلة العربية للإدارة**، المجلد 14، العدد2، ص47-79.

العقدة، أحمد، (1991)، **دور عضو هيئة التدريس في اتخاذ القرارات في مؤسسات التعليم العالي في المملكة الأردنية الهاشمية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية – كلية العلوم الإدارية، عمان.

العطية، ماجدة، (2003)، **سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة**، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان- الأردن.

العلاق، بشير، (1999)، **أسس الإدارة الحديثة**، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

الفاعوري، عبير،(2004)، "أثر الصمت التنظيمي على المشاركة في صنع القرارات التنظيمية"، **مجلة مؤته للبحوث والدراسات**، مجلد 19، العدد 2، ص 151 – 188.

فرج، طريف شوقي، (1992)، **السلوك القيادي وفعالية الإدارة**، ط1، مكتبة غريب، القاهرة.

فضل الله، فضل الله علي، (1983)، **نظريات التنظيم الإداري**، ط2، المطبعة العصرية، دبي.

القاضي، فؤاد، (1983)، "أهمية اشراك العاملين في إحداث التغير التنظيمي"، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، العدد 36، ص168-176.

قبلان، سمر، (2000)، **مشاركة العمال في الإدارة وعلاقتها بالإنتاجية والروح المعنوية في القطر العربي السوري**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد.

القرطبي، أبو عبدالله محمد بن أحمد الأنصاري، (1957)، **الجامع لأحكام القرآن**، ط2، ج4، دار الكتاب العربي، بيروت، المجلد2.

القريوتي، محمد قاسم، (1989)، **السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية**، مطبعة بنك البتراء، عمان-الأردن.

كنعان، نواف، (1995)، **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**، ط4، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان – الأردن.

ماهر، أحمد، (2004)، **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**، الدار الجامعية الاسكندرية.

المساد، محمود، (2004)، **الإدارة الفعالة**، ط1، مكتبة لبنان، بيروت.

المعاني، أيمن عودة، (1990)، **أثر الولاء التنظيمي على الابداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

المنصور، ياسر منصور الحاج رشيد، (1993)، **رضا المديرين عن عملية اتخاذ القرارات الإدارية في الوزارات الأردنية: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، عمان.

المير، عبد الرحيم، (1995)، "العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة"، **مجلة الإدارة العامة**، الرياض، المجلد 35، العدد 2، ص207-250.

مهيدات، فالح مازن، (1997)، **درجة مشاركة القادة التربويون في التخطيط التربوي في محافظة اربد**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك.

النجار، محمد عدنان،(1994)، إدارة الأفراد: **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، جامعة دمشق، سوريا.

النعيمي، جلال وعبد الهادي، الاء، (1990)،"المشاركة الجماعية والأسلوب البرامتري في إدارة المنظمات الصناعية، **مجلة الإدارة**، مسقط، العدد 40، ص161-171.

ياغي، محمد عبد الفتاح، (1993)، **اتخاذ القرارات الإدارية**، مكتبة زهران للنشر، عمان – الأردن

هيجنز، جميس، (2001)، **100 طريقة إبداعية لحل المشكلات**، ترجمة هاني صالح، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

هيرمان، نوبرت، (2003)، **الإدارة بالتوافق الخيط الواصل بين السلطة والتبعيـــة**، ترجمة هاني صالح، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية.

هيكل، محمود أحمد،(1990)، "فعالية الشورى بين الإدارة العامة والشريعة الإسلامية"، **مجلة الإداري**، معهد الإدارة العامة، مسقط، السنة 12، العدد 42، ص 99- 122.

ب. المراجع الأجنبية:

Apple, A. (1984), **Apractical Approach To Human Behaveior In Business**, Abeel And Howell Co. Columbus, Ohio.

Bamber, E, Michnaele, And Ler, V. M. (2002) "Big5 Auditor's Professional And Organizational Identification: Consistency Or Conflict", **Auditing**, 4 Charts, 2 Graphs.

Brewers, M, B. (1991), "The Social Self: On Being The Same and Different At The Sometime", **Personality And Social Psychology Bulletin**, Vol (17), PP475-482.

Bullis, C, A; And Tompkins, P. K. (1991) "An Explication And Test Of Communication Net-Work Content And Multiplicity As Predators Of Organizational Identification", **Western Journal Of Speech Communication**, Vol (55), PP 180-197.

Buchanan, Bruce, (1974), "Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers In Work Organizations" **Administrative Sciencequartely**, Vol (19). PP 533-546.

Carol, R. (2001), "Dual Identification In Multinational Corporations: Local Managers And Their Psychological Attachment to The Subsidiary Versus The Global Organization"،**journal of human resource management**, vol(12), No 3 ,PP 405 -424.

Cheney, G, And Tompkins, P. K. (1987) "Coming To Terms With Organizational Identification And Commitment",**Central States Speech Journal**, Vol (38), PP 1-15.

Cheney, G, (1982), **Organizational Identification As Aprocess: A Field Study**, Unpublished Master's Thesis, Purdue University.

Cheney, G, (1983). "On The Various And Changing Meaning Of Organization Membership: Afild Study Of Organizational Identification", **Communication Monographs**, Vol (50), PP 342-362.

Daniol, T. (1988), "Teacher Participation In School Decision Making, **Abstracts International**, Vol (48), No 9, 2279A.

Dessler, G. (1999), "How To Learn Your Employees, Commitment", **Academy Of Management Executive**, Vol (13), No2, PP 58-67.

Drisicollow, J. (1978), "Trust And Participation In Organization Decision Making As Predictors Of Satisfaction", **Aca emy Of Management Journal**, Vol (21), No1, PP 44-56.

Duncan, J. E, (2002), "Organizational Identification: An Insight in to Republic Bank and Trust", University of Kentucky, P1-17.

Dutton,J.E., Dukerich, J. M., Harquail, C.V. (1994) "Organizational Images And Member Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol (39), PP239-263.

Feldman, D, C, (1980), "Socialization Process That Help New Recruits Succeed" **Personnel**, Vol (6).

Gary, J.L, And Starke, E. A. (1980), **Organizational Behavior: Concepts And Aplication**, (2ed), Charles, E. Merrill, Pub. Columbus,

Griffin, R. (1990), **Management**, Houghon Mifflin Comp Boston.

Guvence, B. (1996) "Quest For Cultural Identity In Turkey: National Unity Of Historical Diversities And Continuities In Baidyanath Sara Swat," **Inter Face Of cultural Identity Development**, New Delhi, IGNCA.

Hall, D. T, Schnide, R. B. And Nygren, H. T, (1970) "Personal Factor Of Organizational Identification", **Administrative Science Quarterly**, Vol (15), PP 176-190.

Haunanat& et al, (2001) "How Individual And Collective Identificaties Are Constructed", **The International Scope Review**, Vol (3), PP23-30.

Hayes, N. (1992) "Psychology And Organizations: Psychological Dimension Of The Organizational Cultures", **Apaper delivered At The xxxx International Congress Of Psychology**, Brussles.

Hodage, B. J, And Anthony, W. (1991), **Organization Theory: Astrateyic Approach**, (4th Ed), Mass: Allen And Bacon. Boston.

Hogg, M. A, And Abrams, D. (1988), **Social identifications, Asocial Psychology of inter group relations and group processes**, London: Routledge.

Jefery, T. Polzer, (2002), "Explaining The Varying Effects Of Organizational Identification On Cooperation: The Moderating Role Of Subgroup Reputations", **Working Papers, Harvard Business School**, Morgan Hal, 333.

Johnson, W. L, J, And Johnson, A. M And Heimberg, F, (1999) "A primary And Secondar Order Component Analysis Of The Organizational Identification Questionnaire", **Educational And Psychological Measurement**, Vol (5), No I, PP 159-170.

Kramer, R. M. (1993), "Cooperation's And Organizational Identification in J. K", Murnighan (Ed), **Social Psychology In Organizations: Advances In Theory And Research**, Englewood cliffs, Nj: Prentia Hall PP 244-268.

Littliejon, S. W. (2002), **Theories Of Human Communication**, 7 edition, Belmont. CA: Wads Worth.

Mael, F. A, And Ashforth, B. E, (2001), "Identification In Work, War, Sports And Religion: Contrasting The Benefits And Risks", **The Executive Management Committee**, PP 197-222.

Mael, F. A, And Ashforth, B. E, (1995), "Loyal From Day One: Biodata, Organizational Identification, And Turnover Among New Comers", **Personnel Psychology**, Vol (48), PP 309-333.

Mael, F. A, And Ashforth, B. E, (1989), "Social Identity Theory And Organization", **Academy Of Management Review**, Vol (14), No1. PP20-39.

Mina, A. V. (1997) "Organizational Identification Strategies And Values In High Technology Industries: A Rhetorical- Organizational Approach To The Analysis Of Socialization Process Corporate Discourse", **Jurnal Of Puplic Reclations Research**, Vol (9),No(2), PP 119-139.

Oreilly, C. (1989) "Corpoation Culture And Commitment: Motivation And Social Control In Organization", **California Management Review**, Vol (31), No 4.

Oreilly, C III, Chastman. (1986) "Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effect Of Compliance, Identification And Internalization On Prosocial Behavior", **Journal Of Applied Psychology**, Vol (71), PP 492-499.

Roberts, H, And Hunt, D. M. (1991), **Organizational Behavior**, Pws-Kent, Publishing Co. Boston.

Sass, J. S, And Canary, D. J. (1991) "Organizational Commitment And Identification: An Examination Of Conceptual And Operational Convergence", **Western Journal Of Communication**, Vol (55), PP 275-293.

Schordt, P. (2002). "The Relation Ship Between Organizational Identification And Organizational Culture: Employee Perceptions Of Culture And Identification In Aretail Sales Organizations". **Communication Studies**, Vol (53), No2, PP189-203.

Scott, C. R., Cornetto, K.M., Tumlin, G, Marlowe D.S., Marable, A.G.(2001),"Multiple identifications Among Organizational Members: Conceptualizing And Testing Ameasure Of Identification Congruency", **Paper Presented To The Organizational Communication Division At The May (2001), International Communication Association Conference, Washington, DC**.

Simolen, B. W. (1984), "Effect Of Faculty Participation On The Decision Making Upon Perceptions Of Organization Clamate And Job Selection", **Abstracts International,** Vol (45), No10, 3044 A.

Sperenger, Reinhard, K, (1993), **Mythos Motivation**, 6 Aufl., Frank Furt A. M/ NewYork.

Tolman, E. C. (1943). "Identification And The Post-War World", **Journal Of Abnormal And Social Psychology**, Vol (38), PP 141-148.

Tompkins, P. K., And Cheney, G. (1985) "Communication And Unobstrasive Control In Contemporary Organizations" In R. D. Mcphee And P.K. Tompkins (Eds), **Organizational**

Communication: Traditional Themes And New Directions, PP 179-210, Beverly Hills, CA: Sage.

Van, Knippenberg, D, And Van Schie, E. C. M, (2000) "Foci And Correlates Of Organizational Identification", **Journal Of Occuption And Organizational Psychology**, Vol (63), No2, PP 111-137.

Van. P And Van. D, (1999). "To Ward A Better Understanding Of Link Between Participation In Decision Making And Organizational Behavior", **Journal Of Occupational And Organizational Psychology**, Vol (1), No72.

Westly, F. R. (1990) "Middle Managers And Strategy Making: Microdynamics Of Inclusion", **Strategic Management Journal,** PP 337-351.

Wiesenfeld, B. M, Reghuram, S. And Garud, R. (2001) "Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role Of Need For Afflation And Perceived Work – Based Social Support", **Journal Of Management**, Vol (27), No2.

Yukl, G. A. (1981), **Leadership In Organizations**, Englewood Gliffs, N. J, Prentic-Hall.

ملحق (أ)

توزيع افراد مجتمع وعينة الدراسة في الجامعات المبحوثة

ملحق رقم(أ)

يبين أعداد أعضاء هيئة التدريس في الجامعات المبحوثة

أسم الجامعة	حجم مجتمع الدراسة	نسبة العينة المسحوبة	عدد مفردات العينة	عدد الاستبانات المستردة	عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل	عدد الاستبانات الصالحة للتحليل
الأردنية	890	%30	268	230	5	225
مؤتة	498	%30	149	140	9	131
اليرموك	660	%30	198	160	2	158
الهاشمية	201	%30	60	48	3	45
المجموع	2249	%30	675	578	19	559

توزيع مجتمع الدراسة وأفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية

أسم الجامعة	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية				توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الأكاديمية			
	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس	أستاذ	أستاذ مشارك	أستاذ مساعد	مدرس
الأردنية	306	210	312	62	92	63	94	19
مؤتة	74	153	201	70	22	46	60	21
اليرموك	174	170	209	107	52	51	63	32
الهاشمية	29	43	121	8	9	13	36	2

* إحصائيات وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لعام 2004

ملحق(ب)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة مؤتة

كلية الدراسات العليا

ما جستير إدارة عامة

استاذي الفاضل (عضو هيئة التدريس المحترم)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

تهدف هذه الاستبانة الى تحديد(**أثر المشاركة المدركة والمرغوبة في بلورة التماثل التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الرسمية الأردنية**)، إذ أن هذه العلاقة في الموضوعات السلوكية التي يوجد لكل منكم رأيه فيها وشعوره تجاهها.

أغدو ممتنةً لو تكرمتم بتعبئة الاستبانة لما في ذلك من أهمية كبيرة في قياس هذا الآثر والعلاقة، علماً أن المعلومات التي سوف تقدمونها ستعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلاّ لغايات البحث العلمي .

يرجى التكرم بارجاع الاستبانة الى سكرتيرة قسمك بعد تعبئتها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم

مع احترامي وتقديري

الباحثة

أروى القرالـــــــه

القسم الأول :

يرجى قراءة العبارات الآتية بدقة ووضع اشارة (✓) داخل القوسين اللذين يقابلان العبارة التي تنطبق على وضعك ، كما يرجى تعبئة بعض الفراغات في بعض العبارات .

1- اسم القسم الآكاديمي: ....

2- اسم الكلية : ....

3- اسم الجامعة : ....

4- الجنس : 1- ( ) ذكر 2- ( ) أنثى

5- العمر : 1- ( ) 29 سنة فأقل 2- ( ) 30-39 سنه

3- ( ) 40-49 سنه 4- ( ) 50 فأكثـر

6- مدة الخدمة في الجامعة: 1- ( ) 5 سنوات فأقل 2- ( ) 6-10 سنه

3- ( ) 11-15 سنه 4- ( ) 16 سنه فأكثر

7- الرتبة الأكاديمية: 1- ( ) أستاذ 2- ( ) أستاذ مشارك

3- ( ) أستاذ مساعد 4- ( ) مدرس

8- الحالة الاجتماعية : 1- ( ) متزوج 2- ( ) أعزب

9- طبيعة العمل : 1- ( ) أكاديمي فقط 2- ( ) أكاديمي + إداري

الجزء الثاني :

العبارات الآتية تتعلق بدرجة مشاركتك في صنع القرارات المتعلقة بالمجالات المهمة في قسمك أو كليتك أو بدرجة تماثلك مع الجامعة ، يرجى وضع إشارة (✓) في الفراغ المناسب الذي ينطبق على حالتك أو جهة نظرك.

الرقم	الفقـــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
1-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
2-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
3-	إن آلية العمل المتبعة في قسمي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للقسم.					
4-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.					
5-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقييم أداء زملائي في القسم.					
6-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.					
7-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
8-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في قسمي.					
9-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية لقسمي.					
10-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقييم أداء زملائي في القسم.					
11-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في قسمي.					
12-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيين رئيس قسمي.					
13-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في قسمي.					
14-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.					

الرقم	الفقـــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
15-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.					
16-	إن آلية العمل المتبعة في كليتي تتيح لي فرصة المشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية للكلية.					
17-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي.					
18-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.					
19-	تتاح لي فرصة المشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية في كليتي.					
20-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيينات اعضاء هيئة التدريس في كليتي.					
21-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بترقيات أعضاء هيئة التدريس في كليتي.					
22-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية إعداد الموازنة السنوية لكليتي.					
23-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتقويم أداء زملائي في الكلية.					
24-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعيين عميد كليتي.					
25-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بطرح المواد الدراسية على الفصول المختلفة في كليتي.					
26-	لدي الرغبة بالمشاركة في عملية صنع القرارات المتعلقة بتعديل الخطط الدراسية في كليتي.					
27-	أشعر بالسرور لاختياري العمل في هذه الجامعة وليس في غيرها.					
28-	أشعر الغير بأن جامعتي التي أعمل بها منظمة نموذجية					
29-	أبذل قصارى جهدي لمساعدة الجامعة في تحقيق أهدافها بنجاح.					
30-	يزعجني انتقاد الآخرين غير الموضوعي للجامعة التي أعمل بها.					
31-	لدي مشاعر دافئة نحو الجامعة كمكان للعمل.					
32-	لدي الاستعداد لقضاء بقية حياتي المهنية في الجامعة التي أعمل بها.					

الرقم	الفقـــــــــرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق إحياناً	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
33-	إن سجل الجامعة التي أعمل بها هو مثال على إنجاز الأفراد المتفانون في عملهم.					
34-	أرغب في التحدث للآخرين عن المشاريع التي تقوم جامعتي بتنفيذها.					
35-	أشعر بولائي المستمر للجامعة التي أعمل بها.					
36-	أعمل مثل بقية الأفراد العاملين في الجامعة نحو تحقيق رسالة الجامعة .					
37-	أعتقد أن صورة الجامعة في المجتمع تمثلني بصورة جيدة.					
38-	أحاول في قراراتي المتخذة في الجامعة ان أخذ في عين الاعتبار العواقب المحتملة والتي تؤثر على الجامعة.					
39-	أشعر بأنني في هذه الجامعة مختلف عن الآخرين الذين يعملون في جامعات أخرى في المملكة.					
40-	بصفة عامة أنظر إلى مشكلات الجامعة على أنها مشكلاتي الشخصية.					
41-	لدي أشياء مشتركة كثيرة مع الآخرين الذين يعملون في جامعتي.					
42-	يسهل علي الموافقة على سياسات الجامعة في أمور تتعلق بي.					
43-	أرى أن قيمي وقيم الجامعة متشابهة جداً.					
44-	أستطيع وصف الجامعة بأنها أسرة كبيرة يشعر غالبية أعضائها بالانتماء إليها.					
45-	أشعر بأنه من السهل عليّ أن أحدد هويتي من خلال الجامعة.					
46-	إن ارتباطي بالجامعة ارتباطاً كلياً .					
47-	من المرجح أنني سأستمر بالعمل في الجامعة وإن لم أكن بحاجة للراتب.					
48-	إنني فخور بأن أكون موظفاً في هذة الجامعة.					
49-	كثير ما أصف نفسي للآخرين بالقول "أعمل في الجامعة" ، أو " أنا من الجامعة".					
50-	أشعر بأن الجامعة تولني اهتماماً كبيراً.					
51-	أهتم حقاً بمصير الجامعة التي أعمل بها.					
52-	ينتابني شعور بأنني عضو فاعل في هذه الجامعة.					
53-	أشعر بأن عضويتي في هذه الجامعة لن تنتهي حتى بعد تقاعدي منها.					